

MAROSI Miklós

## A KÍNAI NÉPKÖZTÁRSASÁG GAZDASÁGA ÉS A KÍNAI VÁLLALATOK MENEDZSMENTJE

A KNK gazdasági fejlettsége, a kínai nemzeti és szervezeti kultúra, valamint a reformfolyamat sajátos korlátainak ismertetését követően a szerző a gazdaság átalakulásával, az átalakítással járó problémákkal foglalkozik. Mondanivalójának befejező részében a kínai vállalatok belső világába nyújt betekintést.

### Első rész: A Teng-féle reform és a reform adottságai, korlátai

#### A KNK gazdasági fejlettsége

Mao Ce-tung félresikerült diktatórikus intézkedései, forradalmi reformjai, különösen az 1958-60-ban szervezett „Nagy ugrás”, majd az 1966-ban indított „kulturális forradalom” következtében a gazdaság mélypontra került. Mao 1976-ban bekövetkezett halála után nyilvánvalóvá vált, hogy radikális reformokra van szükség. A reformfolyamatot 1978-ban Teng Hsziao-ping indította el. A reformok – hasonlóan a Távol-Kelet és Délkelet-Ázsia többi országához – hamarosan tíz % feletti gazdasági növekedést produkáltak, sőt a KNK jelenleg is felülmúlja ezeket a fejlődésben lelassult országokat: a növekedés 1997-ben 8,7 %, 1998-ban 7,8 % volt, szemben Japán és Dél-Korea stagnálásával, Szingapur és Tajvan alacsony mértékű növekedésével és a többi kis tigris gazdasági válságával.

A fejlődést jelzi egyebek közt az is, hogy az egy főre jutó GDP az utolsó 15 évben csaknem megnégyesződött,<sup>1</sup> 1997-ben kb. 700 \$ volt.<sup>2</sup>

A devizatartalék 1997-ben 140 Mrd \$-t tett ki, ehhez hozzáadva Hong-Kong 80 milliárd \$-nyi tartalékát, mondható, hogy Kína („holtversenyben” Japánnal) a világ legnagyobb devizatartalékával rendelkezik.

Arra is lehet következtetni, hogy a KNK viszonylag sikeresen tudott védekezni a japán és a délkelet-ázsiai recesszió hatásai ellen.

Egyfelől a távol-keleti átlagot jelentősen meghaladó növekedés, másfelől a kínai gazdaság óriási mérete szélsőséges értékelésekre csábítanak. Pl. a *The Wall Street Journal* nemrégiben azon az állásponton volt, hogy a japán visszaesés miatti vákuumot a KNK fogja nem sokára betölteni, s Ázsia vezető gazdasági hatalma lesz.<sup>3</sup> Még továbbmegy egy 1998-ban megjelent amerikai mű: Kína felemelkedése egyike a történelem korszakos pozitív eseményeinek.<sup>4</sup> Gyakorik az olyan megjegyzések is, hogy Kína 1,2 milliárdos lakosságával óriási kihatáratlan piac, felmérhetetlenek a lehetőségek stb. Goldenberg idézi pl. az *American Motor Corporation* elnökének megjegyzését, miszerint az USA-ban, Japánban, Nyugat-Európában egy autóra három ember jut, ezzel szemben Kínában 1100, s ez óriási piaci lehetőséget kínál.<sup>5</sup>

Úgy tűnik, hogy ezek a vélemények meglehetősen szélsőségesek. Feng Pingnek, a kínai reformügyi hivatal vezető közgazdászának személyes véleménye szerint Kína nem remélhet többet, mint hogy kb. 2050-re sikerül elérnie az egy főre számított mutatók tekintetében olyan országok szintjét, mint Olaszország vagy Spanyolország.<sup>6</sup> Li Pettin, a Társadalomtudományok Akadémiájának professzora szerint még évtizedekre van szükség, hogy Kína megoldja a modernizáció feladatait.<sup>7</sup> Ami az óriási pia-

cot illeti, figyelembe kell venni azt, hogy a kínai régiók és a rétegek jóléte közt óriási különbségek jöttek létre. Csak egy igen vékony gazdag réteg képes luxuscikkekkel és más drágább árukat vásárolni,<sup>8</sup> azaz a piac jóval korlátozottabb ma és lesz még hosszú ideig, mint arra a fent idézett optimisták számítanak.

### A kínai nemzeti és szervezeti kultúra

A gazdasági fejlődésben – legalábbis a kínai politikusok szerint – fontos szerepet játszik a kínai civilizáció, a kínai konfucianus kultúra befolyása. Mindenesetre tény, hogy a KNK, amelynek társadalmában a konfucianus és a kommunista értékek keverednek, jelenleg gazdaságilag jóval fejletlenebb, mint a konfucianus tengerentúli államok, régiók. Pl. a kilencvenes évek második felében az 1200 milliós népességű KNK GDP-jét a 45 milliós tengerentúli Kína GDP-jével azonosnak tekintik.

A tengerentúli Kínában a konfucianizmus mindig is érvényesült. A gyors gazdasági növekedést elsősorban a konfucianus „erények” érvényesülésének tulajdonították és tulajdonítják. Ez a nézete, pl. Li Kuan-ju volt szingapuri miniszterelnöknek, Li Teng-haj volt tajvani elnöknek.<sup>9</sup>

A tengerentúli kínaiak a kilencvenes évekig antikommunisták voltak. Pl. Li Kuan-ju, „a szingapuri kulturális offenzíva” vezetője a hetvenes években látogatott először Pekingbe, ahol csak angolul volt hajlandó tárgyalni. A nyolcvanas években is határozott antikommunista magatartást tanúsított.

A nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején a tengerentúliak körében változás következett be: a konfucianizmus már nem az összeomlott kommunizmus ellen irányult, helyette a nyugati értékrend vált a támadások fő célpontjává. Li Kuan-ju elfogadja a modernizációt és megállapítja „a tudomány és technika nélkülözhetetlenségét, és az életmód ehhez kapcsolódó megváltozását”, de nem fogadja el azt, hogy közben nyugatosodjanak.<sup>10</sup> Itt tulajdonképpen hosszú múltra visszavezethető kelet-ázsiai felfogásról van szó: Japánban a XIX. század végi Meidzsi-kormányzat is sürgette a modernizációt, s jelszava volt „japán szellem, nyugati technika”. Koreában is megjelent a XIX. században a „nyugati” és vele szemben a „keleti” (konfucianus) tanítás.<sup>11</sup>

A konfucianus kultúra „erényei” a takarékoság, a család, a munka, a fegyelem. A szingapuri vezetők szerint ezzel szemben a Nyugat bukásának okai: az elpuhultság, a restség, az individualizmus, a bűnözés, a

silány oktatás, a tekintélytisztelt hiánya és a „szellemi megcsontosodás”.<sup>12</sup> A vezető politikusok Nyugatellenességének és a hatalmas kínai kisebbségnek köszönhetően Malajzia és Thaiföld is erőteljesen Kína felé orientálódott.<sup>13</sup>

A KNK-ban is kialakult az a tömeges vágy, hogy az emberek visszatérjenek mindahhoz, ami igazán kínai, és ami ugyanakkor gyakran patriarchális, primitív és tekintélyelvű. A nyolcvanas években a kínai kormány is igyekezett elősegíteni a konfucianizmus iránti érdeklődést, s azt a kínai kultúra fősodraként határozta meg. Kínai vezetők beszédeiket, pl. Csiang Cö-min – a múlt századi japán reformerekhez hasonlóan – Konfuciusz-idézetekkel tűzdelik meg. A Nyugat ellenséges erői előtt – jelentette ki Csiang Cö-min elnök 1995 augusztusában – az a cél lebeg, hogy elnyugatosítsák és „felosszák” országunkat.<sup>14</sup> Ebben a nyugatosítás elleni harcban a demokrácia – akárcsak a leninizmus – diszkreditálódik, újabb idegenszerű teherré válik. A Nyugat nem lesz képes többé arra kényszeríteni az ázsiaiakat, hogy feleljenek meg az emberi jogokat középpontba állító nyugati értékrendeknek.<sup>15</sup>

A konfucianizmus megerősödése a KNK-ban, és feltehetően a Teng Hsziao-ping által megindított gazdasági átalakulás nagy lelkesedést váltott ki a tengerentúli konfucianus vezetőkben. Úgy látták, hogy Kína ismét nagyhatalommá vált. Kína megrengette a világot, jegyezte meg 1994-ben Li Kuan-ju. „Nem áthatatjuk magunkat, hogy csak egy újabb nagy játékos jelent meg. Kína az emberiség történetének legnagyobb játékosaként.”<sup>16</sup>

Kelet-Ázsiában az uralkodó konfucianus világnézet az autoritás és hierarchia értékeit, az egyéni jogok és érdekek alárendelt jellegét hangsúlyozza. Kiemeli a konszenzuseresést, a konfliktuskerülést és a presztízsmertést fontosságát, valamint az állam felsőbbrendűségét a társadalommal, a társadalom felsőbbrendűségét az egyénnel szemben. Ez a szemléletmód tökéletes ellentéte az amerikai szellemnek, amely a szabadság, az egyenlőség, a demokrácia, az individualizmus elsődlegességét hirdeti.<sup>17</sup>

A konfucianus „ázsiai értékek” mellett a KNK-ban a maoista kommunizmus értékvilága még ma is szerepet kap. Pl. fontos érték a köztulajdon, él a pártbürokrácia.<sup>18</sup> A pártérdemeket szerzett öregek tisztelete kommunista viszonyok közt fontos kulturális értéknek számít, s mivel az öregek tisztelete konfucianus érték is, sok az idős képzetlen vezető. Van olyan vélemény, hogy mind a kormányzat, mind az állami vállalatok szintjén problémát jelent a gerontokráciától való megszabadulás.<sup>19</sup>

A KNK ma lényegében átmeneti állapotban van, szervezeti kultúrájának fejlődése a kínai közosság jórészt egységes konfuciánus értékvilága felé mutat. Az átmeneti állapot szerinti kultúra jelenleg érvényesülő főbb elemeinek a következőket tekintjük.

#### ◆ Az alá- és fölrendeltségi viszonyok

A KNK-ban mind makroszinten a politikai hatalom birtokosai és alárendeltjeik, mind mikroszinten a családfő és családtagok, a szervezetekben a főnök és beosztottjai között igen nagy a *hatalmi távolság*.

Távol-Keleten a konfuciánus tradíciójú országokra jellemző a nagy hatalmi távolság. Konfuciusz 2500 éves tanítása szerint a fejedelem teljhatalommal rendelkezik alattvalói, a családfő felesége, gyermekei stb. felett. Konfuciusz emellett a felettes számára előírta az ember tiszteletét és alárendeltjei védelmét, a róluk való gondoskodást is. („Az apa nyilvánvalóan nem zavarhatja utcára gyermekeit.”) A hatalomnak ez a formája láthatóan paternalista jellegű.

Kínában a hatalom paternalista jellege időnként egyoldalúvá vált, főleg kritikus helyzetek esetében. A Kínát egyesítő első császár, Csin-Si szigorúan betiltotta, üldözte a konfucianizmust, és csak saját törvényeinek, utasításainak végrehajtásával foglalkozott (pl. az északi nomádok elleni Nagy Fal építésével), nem törődött alattvalói védelmével, sőt tömegesen végeztette ki azokat, akik nem utasításai szerint jártak el. Ezt a hatalmas méretű diktatórikus rendszert a császár központi és helyi hivatalnokai, a mandarinok igazgatták, irányították. A későbbi császárok feloldották ugyan a konfucianizmus tilalmát, de kétezer éven át fenntartották és fejlesztették a centralizált császári diktatórikus rendszert a mandarin igazgatás bürokráciájával, s ebben sem a városok, sem a céhek, s egyáltalán semmilyen közösség autonómiával nem rendelkezett.

Amikor a II. világháborút követően 1949-ben kommunista irányítás alatt megalakult a KNK, a „császári kínai” modell tulajdonképpen nem sokat változott: a teljhatalmú császár helyébe – belső konfliktusok után – nemsokára Mao Ce-tung került, a mandarinok bürokráciáját pedig a központi, a tartományi, városi igazgatásban, a vállalatok és más szervezetek irányításában pártbürokraták váltották fel.

A nagy hatalmi távolság nemcsak a felettes nagy hatalmára utal, hanem arra is, hogy az alárendeltnek önállósága, autonómiája csekély, Kína esetében pl. túróképeségük nagy, sőt az alávetettség azt is jelenti, hogy

nincs módjuk helyzetük megváltoztatására. Közismert, hogy Kínában tulajdonképpen nem voltak társadalmi változásokat célzó forradalmak, hanem csak elkeseredett paraszttömegek felkelései, akiket végül is arra használtak fel, hogy az uralkodó dinasztiát megdöntsék, és ezzel helyet teremtsenek egy másik dinasztiának.

Úgy tűnik, hogy a hatalmas birodalomban a nagy hatalommal bíró politikai centrum az alávetett, engedelmes tömegeket Nagy Akciókra tudta mozgósítani: a Nagy Fal, a ma is működő 2000 km hosszú Nagy Csatorna építésére, vagy éppen olyan katasztrofális akciókra, mint a Nagy Ugrás, a Kulturális Forradalom stb.

#### ◆ A közösség, a kuanszi és a korrupció

Közismert, hogy a távol-keleti népek kultúrájára, értékvilágára a konfuciánus, a közösségi gondolkodás a jellemző, és az individualizmus háttérbe szorul. A kínaiaknál a legfontosabb elemi közösség a család, s a legfontosabb emberi kapcsolatok a vérségi, rokonsági kötelékek. A *vérségi* kötelékek mellett mind a KNK-ban, mind a tengerentúli Kínában (sőt Koreában) fontos szerepe van az azonos vidékről, városból való *származásnak* is. „Kínában a kulturális etikai tradíciónak megfelelően az emberek együttműködését a vérségi kötelékek és a (földrajzi) származás biztosítják.”<sup>20</sup>

A KNK-ban tulajdonképpen kettős kollektívizmus van: a család és a származási kötelékek természetes rendszere mellett létezik a mesterségesen kreált *kommunista „munkacsoport”*, amely nemcsak a munkát ellenőrzi, hanem kontrollálja a lakásügyeket, a születésszabályozást stb., azaz a dolgozó és családja nagyban függ munkabrigádjától.

Mind a KNK-ban, mind a tengerentúli Kínában más kapcsolatok, közösségek is fontosak: a volt iskolai osztálytársak, a korábban egy munkahelyen dolgozók kapcsolatai, Dél-Kínában tagság valamely klánban stb. Ezek a kapcsolatok személyes kapcsolatok, szemben a személytelen bürokráciával. A személyes kapcsolat éltetője és lényege a bizalom. Egy empirikus felvétel szerint, pl. Sanghajban a megkérdezett menedzserek 3/4-e a szóbeli és írásbeli megegyezéseket azonos értékűnek tekintette.<sup>21</sup>

A személyes kapcsolatok, éppen mert bizalmon alapszanak, kölcsönösek. Ha a személyes kapcsolatokat kölcsönösen előnyök szerzésére használják, akkor *kuansziról* van szó. A kuanszi a hivatalos út kijátszását, kínai szóval: „a hátsó kapun való bemenetelt” jelenti.<sup>22</sup>

A kuanszi mind a KNK, mind a tengerentúli Kína betegsége. A KNK-ban személyes kapcsolatok nélkül az ügyeket lehetetlen vagy legalábbis igen nehéz elintézni.<sup>23</sup> Általános az a vélemény, hogy kuanszi nélkül a zavaros bürokrácián nem lehet átvergődni.<sup>24</sup> A kínai bürokrácia főleg a nyugati ember számára mindig is bonyolult volt, de a jelenlegi időszakban, a Teng féle reformfolyamat beindulása óta, az átalakulások következtében még nehezebben követhető, még kevésbé látható át.

Egy japán szerző szerint a kínai gazdaságot 30%-ban a hatalom, 30 %-ban a kuanszi, 40 %-ban a pénz befolyásolja. Az ügyek elintézéséhez a pénz egyszerűen nem elég, számításba kell venni a hatalmat és az összeköttetéseket.<sup>25</sup>

A kínaiak a reformok kezdete óta – tengerentúli társaikhoz hasonlóan – igen erőteljesen igyekeznek vagyonosodni, feltűnő a pénzhajhászás. A vagyonosodás részben legális, részben illegális. Szokás megkülönböztetni a vörös, a fehér, a szürke és a fekete ügyleteket, ahol is a vörös jelenti a pártszerű, a fekete pedig a korrupt ügyleteket. A kínai sajtó egy másik osztályozása szerint a „vayonosodás útjai”:

- a vörös: pártkapcsolatok kihasználása,
- a sárga: a prostitúció,
- a kék: a csempészet,
- a fehér: a drogkereskedelem és
- a fekete: a triádok, a szervezett bűnözés.<sup>26</sup>

Ezekhez mindenképpen hozzá kell sorolnunk a gazdasági átalakulás nyújtotta korrupciós lehetőségek kihasználásának különféle útjait-módjait. Bár a KNK-ban hivatalosan nem volt és ma sincs privatizáció, számosan saját zsebre privatizáltak állami vagyont. Állami kedvezményeket, hiteleket stb. magánkézbe játszottak át, pénzüket Hong Kongba juttatva onnan mint külföldi tőketulajdonosok a becsábítandó külföldi tőkének szánt kedvezményeket söpörték be stb., stb.<sup>27</sup> Különféle felmérések szerint – Fekete Afrikát nem számítva – a KNK a legkorruptabb országok közé került. (A tengerentúli kínai államok, Szingapur és Tajvan viszont általában a „mezőny” másik felében vannak.)

#### ♦ Az idegengyűlölet, a távolságtartás, a guo csing

A Távolságtartás jellemző az idegengyűlölet, vagy legalábbis az idegenekkel szembeni távolságtartás. Ennek fő oka az, hogy az idegenek, főleg a XIX. században és a XX. század első felében gyarmatosítók, vagy

legalábbis sűrűn támadó, háborúskodó felek voltak, akikről csak az ötvenes években szabadultak meg a távolkeleti országok, népek.

A távol-keletiek egymással szemben is erős távolságot tartanak, hiszen a közép- és az újkorban számos konfliktus volt Kína, Korea és Japán között. A kínaiak, pl. a XIX. század végén megtámadták Koreát. Jellemző az is, hogy az 1950-53. évi koreai háborúban többszáz ezer (egyesek szerint 2 millió) kínai önkéntes harcolt Észak-Korea oldalán, erre azonban a hivatalos Észak-Korea nem (s valószínűleg a nép sem) akar emlékezni. Kim Ir Szen pártvezető életrajzában (ami általános iskolai tankönyv) harminc oldalon szerepel a koreai háború, de a kínai segítségről, Kínáról vagy a kínaiakról nem esik szó. A japánok legutoljára a XIX. század végén támadták meg és gyarmatosították egész Koreát. A középkor óta fel-fellángoló japángyűlölet mára a piaci versengéssel együtt járó lenézéssé szelídült: a koreaiak a japánokat lusta ázsiaiaknak csúfolják. A japánok a középkorban több ízben is megtámadták Kínát, a múlt század végén is betörték Észak-Kínába, majd a harmincas évektől egészen a II. világháború végéig jelentős kínai területeket foglaltak el és tartottak megszállva.

A jelenkorban azonban ezek az ellentétek jobbra távolságtartásra szelídültek, az idegengyűlölet – mint látjuk –, a nyugatosodásra, a szembenállás a nyugatiakra, azok között is elsősorban az amerikaiakra koncentráldik.

Történelme során mindhárom távol-keleti nép átvett másoktól különböző értékeket, eszméket, technikai és más eljárásokat, műszaki megoldásokat. Mindhárom nép azonban e külföldi importhoz feltételeket szabott. Amikor a virágzó kínai középkorban a japánok technikát, technológiát importáltak Kínából, jelszó volt: „japán szellem – kínai technika”. A japán szellem arra utalt, hogy nem lehet szolgálkúen átvenni új terméket, eljárást, eszmét. Koreában ugyancsak különbséget tettek (Dél-Koreában ma is tesznek) a „nyugati” és a „keleti tanítás”, azaz a keresztény tan és a konfucianus erkölcs-tan közt.

A konfucianizmusnak az oktatásban, a nevelésben ma is meghatározó szerepe van. A kínaiak guo csingről beszélnek. A guo csing körülbelül ugyanazt a szerepet tölti be, mint a japánoknál a szellem, a koreaiaknál a keleti tanítás, sőt – némi túlzással mondható, hogy időnként politikai normává nőtt.

A guo csing mintegy kétezer éves múltra tekinthet vissza. Nagyjából körvonalazva: kínai sajátosságokról van szó, amelyeket adott esetekben figyelembe kell

venni. Más fogalmazásban: külföldi technikák, eszmék esetében számításba kell venni a Kínában meglévő „speciális szituációt”. Vonatkozik ez eszmékre éppúgy, mint termékekre, technológiákra, vagy éppen a politikailag oly fontos családtervezésre.

Jellemző, hogy a guo csing szerepet kapott az 1920-as években, amikor a kommunizmust „importálták”.<sup>28</sup> Valószínűleg a guo csing is szerepet játszott abban, hogy a kínai kommunizmus több lényeges kérdésben eltért a leninista szovjet kommunista ideológiától. A kínai kommunizmus szerint a párt bázisa nem az ipari munkásság, mint a szovjet kommunizmusban, hanem a falusi parasztság. Ennek megfelelően a hatalomra törő mozgalom iránymutató jelszava volt: „A falvak bekerítik a városokat”, azaz nem a városi proletariátus viszi győzelemre a kommunizmust, hanem a falusi paraszteregék.

Feltehetőleg a guo csing játszik szerepet abban is, hogy a szocialista piacgazdaság kiépítéséhez 1978-ban éppen fordítva kezdtek hozzá, mint a volt európai szocialista országokban, ahol azok kísérletei azóta, a nyolcvanas évek végén sorra megbuktak.

Teng Hsziao-ping 1984-ben a Kommunista Párt direktívájaként azt szabta meg, hogy „a nyugati kultúrákat és eszméket csak akkor szabad átvenni, ha azok megfelelnek a guo csingnek. Jó eszmék, ötletek támogatandók, a korruptak és alkalmazhatatlanok viszont kizárandók”.<sup>29</sup> Teng 1992 elején a déli tartományokban tett „reformbuzdító” körútja során ismételtlen határozottan szót emelt kapitalista módszerek alkalmazása mellett, amennyiben azok eredményesen hozzájárulnak a gazdaság fejlődéséhez.<sup>30</sup>

### A reformfolyamat sajátos korlátai

#### ◆ Spontaneitás a folyamatokban

A kínai gazdaság a reformok kezdete óta duális rendszert képez, amelyben a tervezettség „együtt él” a piacgazdasággal. A piacgazdaság hányada azonban dinamikusan egyre nő, a nem-állami szektor dinamikusan fejlődik.<sup>31</sup>

A gyorsan fejlődő piacgazdaság főbb problémája egyebek közt az, hogy meglehetősen szabályozatlan körülmények közt működik: hiányoznak törvények, jogszabályok, sok a joghézag stb. Jordán Gyula, pl. 1996-ban arról ír, hogy becslések szerint Kína pénzügyi rendszerének 30 %-a nem hivatalos és nem szabályozott.<sup>32</sup>

A spontán folyamatok fő tere a központi és a helyi, tartományi, városi, falusi hatalom közti kapcsolat

gyengesége. A törvényeket, határozatokat központilag hozzák, ám a végrehajtás a tartományok és más távoli helyi hatóságok feladata. Végbement bizonyos decentralizáció, amennyiben országos hatásköröket helyi közigazgatási szervezetekre ruháztak át, anélkül azonban, hogy „funkcionálni képes parlament kontrollálhatná”. Ezért a helyi hatóságok felhatalmazva érzik magukat, hogy a helyi vállalatokat és egyéb ügyeket közvetlenül irányítsák, befolyásolják.<sup>33</sup>

Az óriási birodalomban a központi apparátus ezeket a folyamatokat kevésbé képes átfogni, s ez a végrehajtás hatékonyságát ássa alá, s korrupcióra ad lehetőséget. „Az ég magas, a császár messze van”, ezzel a mondással utalnak a kínaiak arra, hogy minél távolabb kerülnek a hatalom centrumától, annál inkább csökken a központ akaratának ereje, s nő a szakadék az eredeti szándék és a végrehajtás között.<sup>34</sup>

A reform kezdetétől érvényesült az, hogy a helyi hatóságok a saját érdekeik szerint igyekeztek a reformot végrehajtani, kihasználni. A kommunák földje, szolgáltató és termelő üzemeik részben a helyi, közigazgatási és pártkáderek, klánok zsákmánya lett. „Átszervezték” a köztulajdonban levő városi és falusi vállalatokat, ezek is jórészt a helyi hatalmasságok birtokába került, vagy „a hátsó ajtón keresztül” tűnt el. Az így eltűnt köztulajdon nagyságát a reform első tíz évére a Világbank tíz milliárd \$-ra becsüli.<sup>35</sup> Az Állami Vagyonkezelő Iroda az illegálisan privát kezekbe csatornázott állami aktívákat 500 Mrd jüanra (kb. 90 Mrd \$-ra) becsülte 1994-ben.<sup>36</sup>

Újabbán, úgy tűnik, némi változás van. Magánvállalkozók szerint a business valamivel nehezebb lett, kevesebb lehetőség van a vagyonosodásra. A jogszabályi rendszer egyre kidolgozottabb és komplexebb. A dolgok nem oly „rugalmasak”, mint korábban, a kommunikáció és a kontaktus a hatóságokkal egyre nehezebbé vált.<sup>37</sup> Erősen valószínű, hogy ezek a stabilizáció kezdeti jelei, amelyeknek hatása azonban, pl. a korrupció csökkenésében még nem figyelhető meg.

#### ◆ Képzettség, oktatási rendszer

A lakosság általában alacsony képzettségű. A képzettséggel tulajdonképpen már a császárság bukása óta, gyakorlatilag az egész XX. században gondok voltak. 1937-ban pl. alig több, mint 3000 középiskola létezett az óriási birodalomban, és a 108 egyetemre és főiskolára mindössze 41900 hallgató, azaz a lakosság 0,0015 %-a járt. Ez a szám a II. világháború után, 1947-

ben keveset javult: az egyetemek és főiskolák száma 207-re, a hallgatóké pedig 148000-re emelkedett. Ez akkoriban nem érte el a japán gyarmati sorból éppen kiszabadult Korea színvonalát sem, amelyet egyébként abban az időben a világ legszegényebb országai közé soroltak.

1949 után az újonnan megalakult Kínai Népköztársaság az oktatási rendszert átszervezte: ennek fő jellemzője volt az, hogy az oktatást igyekeztek a termeléshez közelebb vinni és mezőgazdasági, ipari és más szakközépiskolákat hoztak létre. Az állam azonban másodrendű feladatának tekintette az oktatás fejlesztését. A hasznos tananyag egyre szűkült és egyre nagyobb szerepet kapott a maoista ideológia tanítása.

Az oktatási rendszernek és általában a képzésnek az ún. kulturális forradalom adott tragikus fordulatot. A kulturális forradalomnak kevés köze volt a kultúra fejlesztéséhez, Mao Ce-tung fő célja a párton belüli egyeduralom megszerzése, a lehetséges ellenfelek eltávolítása volt. Mao úgy vélte, hogy az egyeduralom megszerzéséhez terror kell, a terror kirobantására pedig a tizen- és huszonéves fiatalok látszottak alkalmasnak, akiket egyébként is az ő személyi kultuszában neveltek. A diákokat szólították fel, hogy törjenek ki az iskolákból és törjék össze a régi eszméket. Emellett Mao kezdettől fogva több ízben is kifejezte a tanulás és az oktatás iránti ellenszenvét. „Minél többet tanulsz, annál butább leszel.”<sup>38</sup> Ilyen és hasonló kijelentésekkel arra buzdította a vörösgárdista diákságot, hogy zúzzák szét a régi kultúrát és a hagyományokat. Elítélte a vizsgarendszert, és a tanárok ellen uszította a diákságot. Csaknem minden iskolában bántalmazták a tanárokat, közülük sokat agyonverték. Mindezek természetes folyamánya volt az, hogy 1966-tól 1972-ig, azaz hat éven át teljesen szünetelt az oktatás az általános iskolától az egyetemig bezárólag. Miután 1967-ben Mao Ce-tung-nak sikerült politikai ellenfeleit, köztük Teng Hsziao-pinget a felső vezetésből kirekeszteni, nem volt már szükség a vörösgárdistákra, ezért az összes egyetemistát, majd középiskolásokat is a városokból vidékre, falusi „átnevelő” munkára küldték.

1972-ben az oktatás ugyan újra megkezdődött, de a maoisták ismételt támadásokat indítottak az oktatás ellen. A felvételi vizsgákat kapitalista restaurációnak minősítették, s „burzsoá diktatúrának” nevezték a felvételi rendszert. Kijelentették: „Mit számít az, hogy az egész ország analfabéta lesz is, csak az számít, hogy a kulturális forradalom győzedelmeskedjék.”<sup>39</sup>

Mao 1976-ban bekövetkezett halála után Teng Hsziao-ping került vissza a hatalomra, és felismerve az oktatás fontosságát, igyekezett az elmaradottságot felszá-

molni. Teng szerint a főiskolai oktatás ekkoriban nem érte el a korábbi szakközépiskolák színvonalát. Egy külföldi látogató három egyetemen járva, arról számolt be, hogy a diákok közül feleannyian jártak be, mint a kulturális forradalom előtt, s a tananyag is fele volt a korábinak.<sup>40</sup> Teng a közép- és a főiskolai képzésben „kulcsiskolákat” jelölt ki az átlagnál tehetségesebb diákok számára. Ilyen és hasonló lépésekkel igyekezett az oktatás lemaradását csökkenteni. A Teng-korszak kezdetén a lemaradás igen nagy volt. Pl. a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma ezer főre számítva

az USA-ban	50 fő,
Japánban	21 fő,
Indiában	5 fő,
Kínában	0,1 fő volt.

A Teng-korszakban az egyetemek száma növekedett, pl. 1996-ban 1032 egyetemről van információ. Mindamelllett az egyetemi hallgatók száma még mindig katasztrofálisan alacsony, mindössze 3.021.000 hallgatóról tudunk.<sup>41</sup> (Összehasonlításképpen: Dél-Koreában 1989-ben különböző források szerint 1.040.000 egyetemi hallgató volt, az összlakosság több mint három %-a.<sup>42</sup>

A kínai oktatás *tartalmi reformja* – úgy tűnik – szintén késésben van. Egyetemi tanárok szerint a tantervek jórészt az ötvenes évek szovjet tervgazdasági modelljeit másolják. Jellemző, pl. a Népi Gyűlés (a kínai országgyűlés) 1998 augusztusi törvénymódosítása, amely kiemeli az egyetemi pártbizottság vezető szerepét a szocialista oktatás irányvonalának meghatározásában és ellenőrző szerepkörét az elnök (a rektor) tevékenysége felett.<sup>43</sup>

Tény, hogy az állam sok diákot küldött és küld külföldi egyetemre, s az igen vékony gazdag réteg fiai is jórészt külföldi egyetemeken tanulnak, sőt újabban már az általános iskola felső tagozatos gyerekeit is drága ausztrál, újzélandi, angol, szingapuri magániskolákba küldik. Pl. a pekingi ausztrál nagykövetség az 1998/1999-es tanévre felső tagozatos gyerekeknek 620 vízumot adott ki.<sup>44</sup>

Mindez azonban nemcsak a Távol-Kelet többi országával összehasonlítható, de az óriási ország feladataihoz mérve is elégtelennek tűnik. Figyelemre méltó az a megállapítás, miszerint az alacsony képzettség általában jellemző, s ez olyan alapvető hiányosság, amely az elkövetkező tizenöt évben a gazdasági növekedést akadályozni fogja. „Ha a kormány az oktatást továbbra sem támogatja megfelelően, a gazdasági növekedés magas szintje csökkenni fog.”<sup>45</sup>

## Második rész: A kínai gazdaság és a vállalati menedzsment

### A gazdaság átalakulása

Teng Hsziao-ping – már röviddel Mao halála után – hozzáfogott a gazdaság átalakításához. A gazdasági reform 1978-ban, tehát lényegesen korábban kezdődött el, mint az európai volt szocialista országokban.

Európában a volt szocialista országokban tőkés piacgazdaságot igyekeztek első lépésben kialakítani privatizált, modernizált ágazatokkal, vállalatokkal. Az új körülmények közt azonban a privatizálandó vállalatok nagyrészt „lepusztultak”, vagyonuk nagy részét elvesztették, az elszegényedett vállalatokat adták el belföldi és jórészt külföldi tőkéseknek. A gazdaság leépülésével csökkent ezeknek az országoknak a gazdasági teljesítménye, lassult, sőt a legtöbb esetben visszaesett a gazdasági növekedés.

Kína fordítva járt el: „szocialista piacgazdaságot” akartak és akarnak felépíteni, s elsődlegesnek tartva a növekedést nem hajtottak végre gazdasági rendszer-váltást: változatlanok maradtak a tulajdonviszonyok, azaz a vállalatok továbbra is állami, illetve köztulajdonban maradtak, hivatalosan nem volt privatizáció, ma is a „köztulajdon dominanciáját” hangsúlyozzák.<sup>46</sup> Emellett azonban többé-kevésbé szabályozott módon lehetőséget adtak – első lépésben vidéken – belföldi magánvállalkozások kialakítására, majd később a külföldi tőke megtelepedésére is.

Egy szellemes hasonlat szerint az oroszok és más európaiak az állami vállalatokat akarták magánvállalattokká átalakítani, azaz kardból ekét kívántak kovácsolni, s most kevesebb ekéjük és kardjuk van, mint korábban, s eközben a kínaiaknak mindkettőből, és sok minden másból is többjük van.<sup>47</sup>

Az 1978. évi ún. *mezőgazdasági reform* a kommuna rendszer átalakítását célozta. Megjegyzendő, hogy a kommunáknak nemcsak mezőgazdasági üzemek voltak, hanem – valamelyest hasonlóan a nagy iparvállalatokhoz, a katonai egységekhez stb. – ipari termelést is folytattak, szolgáltató tevékenységeket végeztek, helyi közigazgatási feladatokat is elláttak stb. A reform során a kommunák egész komplexumát igyekeztek átalakítani. A föld változatlanul köztulajdonban maradt, de kezdetben 3-5 évre, később 30-50 évre bérbe adták egyéni parasztnak. Ezzel létrejött az ún. *családi felelősségi rendszer*. Előírták a beszolgáltatandó termékmennyiséget, a többi a parasztnak a szabad piacon értékesíthették. Később a beszolgáltatás rendszere is megszűnt.

A kommuna ipari üzeméből és a szolgáltató részlegekből falusi szövetkezeteket alakítottak ki, de jórészt az átszervezés során eltűnt, a helyi hatalmasságok birtokukba kerítették.

Mindenesetre tény, hogy az új rendszer hatékonyan funkcionált, hatalmas többletjövedelmek keletkeztek, s ily módon igen nagy többletkereslet jött létre. Ennek következtében 1981-ben makroökonómiai egyensúlyzavarok keletkeztek: nőtt az infláció, jelentős külkereskedelmi és költségvetési hiány jött létre. Mindez „kiigazításokra”, azaz megszorító intézkedésekre kényszerítette a kormányt.

Újabbán az önálló parasztgazdaságokat arra bátorítják, hogy törekedjenek beszerzési és értékesítési szövetkezetek létrehozására.<sup>48</sup> Ezt nem ideológiai, hanem gazdasági indokok alapján ajánlják: a közös beszerzés ui. többnyire olcsóbb, a közös értékesítés pedig jobb árakkal, kedvezőbb feltételekkel kecsegtet.

1984-ben kezdődött el a *városi reform*, a mezőgazdaságon kívüli szektorok átalakítása. A „*mezőgazdaságon kívüli szektorok*” a hivatalos kínai statisztikában külön fogalmat jelentenek. E szektorok keretében külön kell szólni az állami vállalatokról és a nem állami vállalatokról. Ez utóbbiak körébe tartoznak a városi és falusi tulajdonban levő (VF-) vállalatok, a magánvállalatok és a külföldi cégek (a joint venture-ök és a teljesen külföldi tulajdonban lévő vállalatok). A statisztika nem foglalkozik a kis, egyéni („kis sapkás”) vállalkozókkal, és természetesen hiányoznak az engedély nélkül, feketén dolgozók adatai is.

*Az állami vállalatok száma folyamatosan csökken.*

A nyolcvanas években több százezer állami vállalat működött. Ezek száma előbb 300.000-re csökkent, a kilencvenes évek elején pedig 100.000 vállalatról szólt a statisztika. Az egyetlen konkrét adat jelenleg az, hogy az állami tulajdonban maradó vállalatok számát 512-re kívánják csökkenteni. Ezek az ún. „pillér” ágazatok stratégiai fontosságú vállalatai.<sup>49</sup>

A nyolcvanas években a kisebb vállalatokat gyakran bérbe adták magánosoknak és kollektíváknak, sőt az 1992. évi pártkongresszus megengedte eladásukat is. Néhány esetben kis és közepes vállalatokat külföldieknek is felkínáltak.<sup>50</sup>

A városi reform során az állami vállalatok körében is bevezették – a mezőgazdaságban már bevált – „felelősségi rendszert”, s 1988-ban már a vállalatok 90 %-a a felelősségi rendszer valamilyen változata szerint működött. Pl. a veszteséges vállalatok számára valamilyen veszteségminimumot írtak elő, ennek túllépése az állami

támogatás elvesztésével, s a vezetők leváltásával fenyegetett. Nyereséges vállalat esetében a nyereség valamilyen fix összege az államot illette meg, az ezen felüli rész a vállalatnál maradt, s a vállalatnak az összeg felét beruházásra kellett fordítania. A különféle kísérletek lassan olyan rendszerhez vezettek, amelyben az állam és a vállalat kettő-négy évre szerződést kötött a teljesítendő nyereségre, a termelési értékre, műszaki fejlesztési feladatokra, a bértömegre stb.<sup>51</sup>

Sem a felelősségi rendszer, sem más kísérletek (pl. a vállalatok egy részének részvénytársasággá való átalakítása) nem hozták meg a kívánt eredményt. A kilencvenes évek elején a vállalatok kb. fele tartósan veszteséges volt. Van ugyan csődtörvény, de csőd eljárásra, felszámolásra alig került sor. A veszteséges vállalatok számának csökkentése általában átszervezéssel, beolvastással, összevonással megy végbe.

Az állami vállalatok 1993-ig ún. „totális rendszerek” voltak: saját farmokkal, lakótelepekkel, építőipari üzemekkel, kórházzal, iskolával stb. rendelkeztek, s rendelkeznek jórészt ma is. A vállalat biztosította az ellátást, az életfogytig tartó foglalkoztatást, bért stb. Az állam is biztosította a terveződéskor keretei közt a szükséges erőforrásokat, a szükséges pénzügyi támogatást stb. Közismert szimbólum volt a „három vas”: a vasszék, a vasból készült rizses edény és a vaspénz –, ezek a foglalkoztatás biztonságát, a „közös nagyfazék” pedig a juttatások egyenlőségét jelezte.

Mindez kevésbé volt összegegyeztethető a „szocialista piacgazdaság” eszméjével. 1992-ben kiadták a jelszót: „Össze kell törni a három vasat és a nagy fazekat”, s ez jelezte, hogy változások jönnek.

Az állami támogatásokat igyekeznek banki hitelekkel felváltani. Ez meglehetősen lassú folyamatnak tűnik, főleg az állami vállalatok gyenge fizetőképessége és a bankszektor zavarai miatt.

Fontos változásokat irányzott elő az 1993. évi vállalati törvény. Ez – többek közt – előírja azt, hogy az állami vállalatok kötelesek tíz éven belül dolgozóikkal határozott időre (1/2-10 évre szóló) munkaszerződéseket kötni (azaz felszámolni az életfogytig tartó foglalkoztatást, a „vasszék” intézményét). Tervezi továbbá a bérrendszer („a vaspénz”) megváltoztatását, a különféle szociális juttatások leépítését stb.<sup>52</sup> A vállalatoknak részvénytársaságokká kell átalakulniuk többségi vagy teljes állami részvénytulajdonnal, de külön a tulajdonosnak felelős menedzsmenttel.

A vállalati törvény végrehajtása ugyan lassan megy, az elbocsátásokból, a vállalati átszervezések, fúziók-

ból stb. érzékelhető a végrehajtás megindulása.<sup>53</sup> A folyamat – európai szempontból nézve – valóban vontatottnak tűnik, s nem lehet meglepő, hogy Csiang Cö-min az 1997. évi XV. pártkongresszuson még mindig csak arról szólt, hogy az állam kész a vállalatok reformjára.<sup>54</sup>

Az állami vállalatok között (vagy mellett) külön csoportot képeznek a *katonai vállalatok*, amelyek a Népi Felszabadító Hadsereg (NFH) tulajdonában és irányítása alatt működnek. Korábban az NFH-nak – a nagyvállalatokhoz hasonlóan – ugyancsak voltak üzemei, farmjai. Tulajdonképpen Teng adott a nyolcvanas években lehetőséget arra, hogy az NFH széles körű pénzszerző üzleti vállalkozásokba kezdjen. A szállodai partól, gyógyszeripari konglomerátumoktól stb. a mobiltelefon-üzletig igen széles választékban kb. 15.000 katonai vállalat volt. Ezek jövedelmét az utóbbi években 5-10 Mrd \$-ra becsülik,<sup>55</sup> mások 1-3 Mrd közötti nettó profitról szólnak.<sup>56</sup> Az NFH e tevékenysége sokaknak szemet szúrt. 1998 őszén Csiang Cö-min a párt katonai bizottságának ülésén felszólította a hadsereget, hogy hagyjon fel üzleti tevékenységével. Elrendelte, pl. a Poly Group (ingatlanügylek, pénzügyek), a Carrier Enterprise (gépgyártás, audio-video berendezések), a Xingxing áruházi és rakományozási cég, a Sunghiao Auto stb. felszámolását, eladását. Továbbra is katonai tulajdonban maradtak autó-, repülőgép-, motorkerékpár gyártással foglalkozó és más cégek.<sup>57</sup>

Kínai statisztikai elnevezéseket használva, a mezőgazdaságon kívüli nem állami vállalatok között ma legjelentősebbek a *városi és falusi vállalatok* (VF-ek). Ezek lényegében „kollektív tulajdonban” lévő vállalatok: tulajdonosuk a telephelyük szerinti kisebb város, ill. falu. Ezek a vállalatok 1994-ben a nem mezőgazdasági dolgozók kb. 44 %-át foglalkoztatták, szemben az állami vállalatok 40 %-ával. Az állami szektor folyamatos zsugorodása miatt ez a különbség tovább nő.

*Magánvállalatoknak* számítják hivatalosan az olyan cégeket, amelyek magántulajdonban vannak, bér munkásokat alkalmaznak, s ezek létszáma legalább nyolc fő.<sup>58</sup>

Magánvállalatok létrejötte – mint láttuk –, illegális módon már a kommunák felbomlásakor megkezdődött. Később – mint arra ugyancsak utaltunk –, lehetővé vált veszteséges állami vállalatok felvásárlása is. Emellett számos magánvállalat jött és jön létre a nehéz helyzetben lévő állami nagyvállalatok „átszervezése” során, amikor is – a magyar privatizációhoz hasonló módon – a vállalat nyereséges részlegeit felvásárolták, a többit pedig az állam nyakán hagyták.

Az állami szektor aránya folyamatosan csökken, pl. a nemzeti jövedelemhez való hozzájárulása évek óta már 50 % alatt van. A nem állami szektor nagyobbik hányadát azonban nem a magánvállalatok, hanem – legalábbis a hivatalos statisztika szerint – a városi és a falusi (VF) vállalatok adják. A magánszektorban foglalkoztatottak létszáma, pl. 1994-ben a Statisztikai Hivatal szerint az összes foglalkoztatottak 7,2 %-a volt.<sup>59</sup> Más statisztikai forrásokból is hasonló számra lehet következtetni: 40 millió fő a magánszektorban a kb. 600 millió összes dolgozónak ugyancsak 6–7 %-át teszi ki.<sup>60</sup>

Ezek és más statisztikai adatok azonban gyakran pontatlanok: részben a statisztikai munka pontatlanságai miatt, másrészt, legalábbis a magáncégek esetében, gyakori a hamis vagy hiányos adatszolgáltatás. Sok cég kollektív vállalatnak (VF-nek) tünteti fel magát, s mivel ez tömegjelenség, megkapták a „vörös sapkások” gúnynevet. Sokan lehetnek a „kis sapkások”, nevezetesen az olyan magáncégek, amelyek nyolc főnél kevesebb alkalmazottat vallanak be, jóllehet többet foglalkoztatnak. Sok magánvállalkozás pedig egyszerűen engedély nélkül, feketén dolgozik. Az a vélemény, hogy különösen a „kollektív” címkével működő vállalatok száma nagy, s a „címkézés” igen elterjedt eljárás.<sup>61</sup>

Mint azt a korábbiakban láttuk, a reform kezdetétől fogva megjelent a *külföldi tőke*. 1994-ig 100 Mrd \$ értékű külföldi tőkét fektettek be,<sup>62</sup> ezt követően évenként kb. 80-90 Mrd \$-t.<sup>63</sup> 1996-ig 56.000 külföldi érdekeltségű vállalat jött létre. Ezek kb. 95 %-a a keleti tengerparton, többnyire a különleges ipari zónákban kapott helyet. 1998-ban a külföldi vállalatok száma százezer fölé becsülhető. Ezek kb. 17 millió embert foglalkoztatnak.

A külföldi tőke nagyjából egyenlő arányban, részben a tengerentúli kínai régióból, részben Észak-Amerikából és Nyugat-Európából jött.

A Teng-féle reformok beindulásával – legalábbis gazdasági téren – újjáéledt a „kínai nemzetközösség”. Elsőként a *tengerentúli kínaiak* jelentek meg mint külföldi beruházók. A hatalmas thaiföldi Pokphand konszern kínai tulajdonosa már 1984-ben gyorsan fejlődő élelmiszeripari vállalkozást alapított Dél-Kínában.<sup>64</sup> Ugyancsak megjelent a Délkelet-Ázsiában, Ausztráliában, sőt németországi érdekeltségekkel bíró indonéziai Salim-csoport is (tulajdonosának kínai neve: Liem Sioe Liong), és a KNK-ban „beszállt” az olaj- és a telekommunikációs üzletbe. A Tajvani Cipőgyártók Egyesülete már a kilencvenes évek elején úgy becsülte, hogy az ol-

csóbb munkaerő csábítására a tajvani cipőgyártók 80 %-a települt át a KNK-ba. Ilyen és hasonló műveletekhez rendszerint vannak közvetítők, tajvani, szingapuri, hongkongi üzletemberek, bankok. Kínai mondás szerint, a ravasz patkány fészkének három kijárata van. Egy tajvani vállalkozó ezt úgy interpretálja, hogy az egyik lyuk a KNK, amely a jövőt képviseli, a másik a tajvani üzem, a jelen vállalkozása, a harmadik lyuk pedig az USA, amely biztosítékul szolgál.<sup>65</sup>

A *nyugati cégek* közül elsőnek a svájci Ciba jelent meg 270 millió \$ beruházással. Jelenleg a legnagyobb vállalkozó az ABB egy milliárdos forgalommal, a Siemens közös vállalatokban érdekelt, s 140 millió \$ forgalmat bonyolít le. Jelen van az Ericsson, a japán NEC, az AT&T stb. Fiókot nyitott a Dresdner Bank, a Schweizerische Bankverein.

A nyugati befektetők a vállalatalapítást igen nehézkes és bürokratikus folyamatnak tartják. A kínaiakkal való tárgyalások hosszadalmasak, főként azért, mert a hatóságok bürokráciája bonyolult és gyengén szervezett. Az Otis Elevatornak pl. hat évébe került, míg közös vállalkozását kínai partnerével tető alá hozhatta.

A külföldi vállalatoknak kétféle típusa alakult ki: a *Teljesen Külföldi Tulajdonban lévő Vállalat (TKTV)* és a KNK-beli vállalattal létrehozott közös vállalat, joint venture (JV). A TKTV esetében a külföldi menedzser kínai közvetítőket alkalmaz az ügyfelekkel és a hatóságokkal való kapcsolatok kiépítésében és fenntartásában, a JV esetében a kínai társtulajdonos kuanszija hivatott a kapcsolatépítés és fenntartás szerepére.

Az állam a külföldi tőkétől új technológiák bevezetését és az export fokozását várja el. Vállalat alapításához sokféle engedélyre van szükség.

Az engedélyezési hatásköröket általában decentralizálták:

- Guandong és Fuzsien tartományban 50 millió \$-ig,
- Egyéb tengerparti tartományokban, továbbá Pekingben, Sanghajban, Tiencsinben, Pudongban, Sencsenben 30 millió \$-ig,
- Az öt autonóm tartományban 10 millió \$-ig,
- Más városokban 5 millió \$-ig,

a tartományi, ill. a városi hatóság hagyja jóvá az alapítási kérelmeket.

Szabályozták az alapítási lehetőségeket ágazatok szerint is.

*Szabad* (bátorított) ágazatok: új mezőgazdasági technológiák, új energia- és anyamegtakarító technológiák, mobiltelefon gyártás, száloptika, vasúti és repülőtéri berendezések gyártása stb.

*Korlátozott* ágazatok azok, amiknek a technológiáját már importálták, ill. amelyek központi tervezéssel tárgyat képezik. Pl. órák, háztartási készülékek, rádió, TV, CD-lejátszó, antibiotikumok, fényképezőgép, film, üdítőitalok stb. gyártása.

*Tiltott* ágazatok: városi szennyvíz-, gáz-, távfűtő hálózat építése és működtetése, posta, telekommunikáció, az újságipar, rádió és TV-állomás működtetése, hadifelszerelés gyártása, lóverseny szervezése, játékkerem üzemeltetése stb.<sup>66</sup>

A JV-k számára általában valamivel szélesebb lehetőséget adnak, mint a TKTV-knek. Mivel egyedi engedélyezésről van szó, vannak kivételek is. Pl. a Motorolát és a GM-et a telekommunikációs, ill. az autópárhuzamban kevesebb korlátozás köti, mint a többi külföldi céget.

A TKTV-től egyebek közt megkövetelik, hogy termelésének legalább 50 %-át exportálja, s a JV-től is elvárják az 50 %-os kvóta teljesítését. Lehetséges kivételek: pl. importhelyettesítő termelés, hiánycikk gyártása stb.<sup>67</sup>

### A gazdaság átalakításával járó főbb problémák

Hasonlóan az európai volt szocialista országok piacgazdasági reformjaihoz a kínai szocialista piacgazdaság kialakítása is számos zavarral, problémával járt és fog előire sejtetően a jövőben is járni.

A problémák egyik jelentős csoportja *gazdasági jellegű*.

Főleg az iparra jellemző *felesleges kapacitások* létrehozása, még inkább – az ipari struktúra átalakítása és a kereslet változásai miatt – a meglévő kapacitások kihasználatlanságának erős növekedése. Ugyancsak emiatt nőttek az eladatlan készletek (1996-ban a GDP 7,8 %-val, 1997-ben 13 %-ával).<sup>68</sup>

Az állami vállalatok nagy része továbbra is *veszteséges*, s államilag támogatott hitelekre szorul. Az 1997. őszi pártkongresszuson elfogadott stratégia szerint a vállalatoknak három évük lesz, hogy életképességüket igazolják.

Az állami vállalatoknak nyújtott *bankhitelek jórészt kétesek* (a jegybank elnöke szerint 20 %-uk kétes, nyugati hitelminősítők szerint a kétes kintlevőség 1998-ban elérte

a GDP 60 %-át). Ezért a kormány kénytelen volt az ország banki mérlegfőösszegének kilencven %-át képviselő négy nagy bankot: a Kínai Bankot, a Kínai Ipari és Kereskedelmi Bankot, a Kínai Mezőgazdasági Bankot és a Kínai Építőipari Bankot „konszolidálni”.<sup>69</sup>

Az átalakításnak a *társadalom széles körében közvetlenül* ható problémáit nagyjából a következőkben foglalhatjuk össze:

A kínai társadalom vélhetően legnagyobb problémája a munkanélküliség, hivatalos kínai fogalmazásban: munkát keresők nagy tömege. Kína 6-700 millió munkaképes lakosságának ma 1/3-a, 1/4-e munkanélküli. Ez 200 millió körüli tömeget jelent. Ehhez hozzáveszik az állami vállalatoknál a „belső munkanélkülieket” és a közigazgatás munkaerő-feleslegét. Az állami vállalatok munkaerő-feleslegét a kínaiak igen szélsőségesen (6 és 50 % között) becsülik meg, az OECD szerint 50 millió dolgozóból 15 millió a felesleges.<sup>70</sup> Az új miniszterelnök, Csu Zsung-csi a felére tervezi kurtítani az államapparátust, éspedig 4 millió fő elbocsátásával.

A munkanélküli tömeg nagyobb része paraszt, akiknek a kommunarendszer felszámolása során nem jutott föld. Számukat eltérően becsülik 150–180 millióra. A legnagyobb problémát a városokba özönlő, munkát vagy szerencsét kereső parasztok jelentik, ezek 120–150 millióra becsült tömege erősen növeli a nagyvárosok zsúfoltságát, csökkenti a közbiztonságot stb. Egyedül Peking 16 millió lakosából 3,5 millió a munkanélküli bevándorolt paraszt.<sup>71</sup> A régi belügyi nyilvántartó-megfigyelő rendszer, amely pl. a kulturális forradalom alatt is olajozottan működött, szétesett. Létezik ugyan a nagyvárosokban a hukou, a lakhatási engedély, amelyet fel kell mutatni munkába álláskor, vonatjegy váltásakor stb. Razziák esetén az ember hukouval igazolhatja, hogy jogosult a városban tartózkodni. Hivatalos adatok szerint, pl. 1997-ben Pekingből 300.000 „vándorló munkaerőt” zsuppoltak ki. Nem látszik azonban, hogy a „városi krízist”, azaz a vidéki munkanélküliek városba tódulását pusztán razziákkal meg lehetne szüntetni. Ígéretesebbnek tűnik, pl. a vidéki ipar fejlesztésének támogatása, ezzel a munkanélkülivé vált parasztok helyben való foglalkoztatására nyílik mód.<sup>72</sup>

A társadalomnak ugyancsak nagy problémája a város és a vidék közti szakadék.<sup>73</sup> Jelenleg a vidékiek jövedelme a nagyvárosiakénak kb. 40 %-át teszi ki. Ez – egyebek közt – arra vezethető vissza, hogy a külföldi beruházásokat a tengerparti nagyvárosokba, a különleges ipari zónákba terelik.

Jelentős a *gazdagok és a szegény tömegek* közötti szakadék.

A Közgazdasági Kutató Intézet szerint már kialakult egy magas jövedelmű réteg.<sup>74</sup> A sanghaji és a sencseni tőzsdén forgó kb. 40 Mrd \$ értékű értékpapír nagyobb része egyének kezében van. Ez a jómódú, de vékony réteg vásárolja elsősorban a színes TV-ket, videókat és más ún. luxuscikkeket. Ezt a réteget a kínaiakra általában jellemző vagyonosodásra törekvés produkálta. Jellemző erre a magatartásra Teng halála idején tett utcai megjegyzés: „Mindenki túlságosan elfoglalt a vagyonszerzéssel ahhoz, hogy szomorkodjon.”

Jelentős szakadék van a *szakképzettek vékony rétege és a tanulatlanok óriási tömege* közt is. Teng reformjai közé tartozott az iskolarendszer újra történő felépítése. Mint láttuk, a reform kezdetén 1000 főre mindössze 0,1 felsőfokú végzettségű dolgozó jutott. 1996-ban ez a szám 0,25-re emelkedett, – még mindig igen messze pl. Indiától. A Teng-féle reform elején 800 egyetem működött, 1996-ban 1032.<sup>75</sup> Úgy tűnik, hogy a KNK egyelőre nem tudja megismételni a japán és a dél-koreai példát, nem tudja a gazdaság gyors fejlődését az oktatás nagyarányú fejlesztésével, a szakképzett fiatalok számára gyors növekedésével megalapozni. Egyelőre az igen alacsony bérszínvonal vonzó, pl. a külföldi tőke számára, ugyanakkor a szakképzettség erős hiánya egyre inkább csökkenteni fogja a külföldi tőke érdeklődését.

Az átalakulás, a reform az egyébként is jelentős mérvű *korruptciónak* új lehetőségeket teremtett. Láttuk, hogy a kommunák felbomlása, a városi és falusi, továbbá az állami vállalatok átszervezése, eladása, bérbeadása során a helyi hatalmasságok nem ritkán saját zsebre dolgoztak. A reform közigazgatási decentralizációval is járt, ami a hatalmi struktúrákat alaposan átalakította. A helyi közigazgatás különböző szintjein dolgozók hatásköre – egyebek közt a vállalati szférában – erősen megnőtt, és gyakorlatilag hiányzik a helyi közigazgatás működőképes törvényhozói kontrollja.<sup>76</sup>

### A vállalatok belső világa

Az *állami vállalatok* átalakítása, ezzel kapcsolatban szervezetük, menedzsmentjük, mindenekelőtt munkaügyi rendszerük megreformálása, az 1993. évi vállalati törvény szerinti átalakítása, „a három vas összetörése” – mint arra fentebb utaltunk –, nem zárult le. Még hosszú ideig átmeneti állapot jellemzi a kínai állami vállalatok belső rendszerét. A vállalati törvényben előírt tíz év fele

már eltelt, de eddig jobbra csak folyamatban lévő átszervezésekről, leépítésekről vannak információk.

A vállalati menedzsment egyik problémájának látszik a vállalati *pártszervezet és az igazgató* viszonya. A vállalati pártszervezet döntő befolyással bír a vállalat gazdálkodására, különösen nagy a hatásköre a személyi ügyekben. A KNK-ban egyébként is a szocializmus eszméjének dominanciája általános jelző, ezt a dominanciát a vállalatoknál és más intézményekben a pártszervezet uralkodó szerepe jelzi.

A pártszervezet ugyan nem szakértőkből áll, s tulajdonképpen az egész reformkorszakra jellemző a megállapítás: „általános szabály az, hogy a szakértők nem szakértők irányítása alatt dolgoznak”.<sup>77</sup>

Az állami vállalati igazgatók és általában a *vállalati vezetők képzettsége* többnyire igen alacsonyfokú. Egy a nyolcvanas évekből származó megállapítás szerint a kínai vállalati menedzsment bürokratikus rendszere a világon a legrosszabb és a legelmaradottabb.<sup>78</sup> A vállalati igazgatóknak 3/4-e csak általános iskolai végzettséggel rendelkezik, illetve nagy részük még az általános iskolát sem végezte el. Némelyikük írástudásával is gondok vannak. A vállalati vezetők képzettségének alacsony foka egyrészt arra vezethető vissza, hogy a kádereket az 1950-es években – a párt hatalmának stabilizálása során – politikai és katonai érdemeikért helyezték vezető posztra. Ráadásul a hatvanas években a kulturális forradalom alatt a rátermettek jelentős részét lecserélték kevésbé alkalmasakkal. A kulturális forradalom után az eltávolított és közben megöregedett kádereket többnyire visszahelyezték, s ezek szembekerültek az időközben pozícióba jutott fiatalabb generációval. Az öregek tisztelete beletartozik a konfucianus értékrendbe, s mivel az idős káderek pártérmekkel is rendelkeznek, a konfucianus és a kommunista értékrendszer egymást erősíti. Ezért is fontos feladat a gerontokrácia felszámolása, a vállalati menedzsment fiatalítása.

Az állami vállalatok *döntési rendszerével*, a döntési folyamatokkal is gondok vannak. A művezetők, az üzemvezetők és más középvezetők döntési hatásköre jóval szűkebb, mint nyugati kollégáiké. Ennek következtében a problémákat általában „felfelé tolják”, és ily módon három-négy szinttel feljebb kerülnek olyan döntési ügyek, amiket lent is el lehetne intézni. Egyébként jellemző a kínai alkalmazottakra, hogy nem tudnak és nem akarnak önállóan dönteni és, ha vezető pozícióba kerülnek, nem tudnak utasítani. Ennek az a következménye, hogy a felsőszintű vezetők, akik amúgy is gyenge képzettségűek, agyon vannak halmozva döntési

feladatokkal, ami eleve magában hordja azt a kockázatot, hogy sorra hibás döntéseket hoznak. Itt utalni kell arra a sajátos kínai szervezeti kultúrabeli vonásra, hogy a kollektív döntés, az ügyek tárgyalások alapján való eldöntése a gyengeség jelének számít, aminek következtében a vezető saját belátása szerinti döntést igyekszik hozni.

Az állami vállalatok menedzsmentjének hatékonyságát a legrosszabbnak tartják más vállalatokhoz képest. A hatékonyságot illetően – a Terhivatal Kutató Intézetének jelentése szerint – az állami vállalatok kevésbé hatékonyak a nem államiakhoz viszonyítva,

– mert kevesebb a hatalmuk, hogy az elért eredményt kontrollálják és rendelkezzenek felette.

– Kisebb a döntési hatáskörük, pl. a VF-ek árai 66 %-át szabadon állapítják meg, a külföldi cégek 100 %-ig állapíthatják meg árait, ezzel szemben az állami vállalatok hatásköre csak az árak 19,6 %-ára terjed ki.

– A nem államiak értelemszerűen függetlenebbek, mint az állami vállalatok, s ez a döntések költségeiben is megmutatkozik.<sup>79</sup>

A városi és falusi (VF-) vállalatok működését általában alacsony színvonalúnak ítélik. Működésük főbb problémái:

- az erőforrások tönkretétele,
- a környezetszennyezés,
- adócsalás (állítólag a vállalatok 90 %-ánál),
- termékhamisítás és gyenge minőség,
- gazdasági csalás és más gazdasági vétségek.

A VF-vállalatok tulajdonosa az adott város, illetve falu önkormányzata. Láttuk, hogy szerepük a foglalkoztatásban és a termelésben a kilencvenes évek közepén jelentős volt. Igaz, tudott volt, hogy sok köztük a „vörös sipkás” vállalat, azaz olyan magánvállalat, amely többnyire összejárva az önkormányzattal, „köztulajdonban” lévőnek tüntette fel magát. A VF-vállalatok száma és aránya azóta jelentősen csökkent. A kormányzat tudomásul hozta, hogy a reform további szakaszában nekik kell önmagukról gondoskodniuk. Emiatt az utóbbi években nagyarányú eladási hullám volt megfigyelhető, annak ellenére, hogy a sajtó az eladási hullám megállítására figyelmeztetett.<sup>80</sup> A helyi hatóságok sok kis és középvállalatot adtak el. A vétel vonzóbbá tétele érdekében e vállalatok kb. 12 milliárd \$-nyi adósságát engedték el a hitelező bankok tudta nélkül. Az állami ipar fellegrárában, Liaoning tartományban a kis és közepes vállalatok 60 %-át, a tengerparti és déli tartományokban 100 %-át adták el.<sup>81</sup> A vállalateladások körüli politikai-ideológiai vitába Csu miniszterelnök is beavatkozott: sze-

rinte a kis- és középvállalatokat nem kell feltétlenül eladni, de ha másra nincs mód, akkor az eladást az állami jogszabályok szerint kell lebonyolítani.<sup>82</sup>

A belföldi magánvállalatok tipikus kínai családi vállalatok, amelyek jellemzőek a tengerentúli kínai vállalatokra is. A különbség főleg abban van, hogy a tengerentúliak már több évtizede működő, „bejártott” cégek, míg a KNK-beliek friss kísérletezők.

A sikeres magánvállalkozók közt többen legendás hírre tettek szert. Pl. Robert Xu, a volt kormánytisztviselő, 1993-ban Sencsenben szoftver-céget alapított, ma háromezer alkalmazottja van, és a kínai számviteli szoftver-piac 25 %-át birtokolja.<sup>83</sup> Az ugyancsak magáncég, Jinlong Economic Development vezérigazgatója, Xie An napi 42.000 \$-t fizet a vasútnak két észak-déli vasútvonal használatáért. Huang Wuxue, a hajdani paraszt 44 vagon bérel a kantoni déli vasúttársaságtól két vonalon: az északkeleti Dalienbe és az északnyugati Urumcsiba. Emellett 157 teherautóval szállít. Büszkén vallja, hogy míg a Szung-dinasztia (a XII. században) létrehozta az Északot Déllel összekötő Nagy Csatornát, ő ma megteremtette az észak-déli teherszállító birodalmat.<sup>84</sup> Vannak nagyobb cégek is. Mu Csi-Csung, pl. hatalmas összegeket költött veszteséges állami vállalatok felvásárlására, az általa vezetett Land vállalatcsoport vagyonát 260 millió \$-ra becsülik.<sup>85</sup>

A KNK-beli kínai magánvállalkozók annyiban is hasonlítanak a tengerentúli diaszpóra vállalataihoz, hogy a kormányzat őket is elnyomja, mint thaiföldi, indonéziai, malajziai stb. társaikat. Az alkotmány mondta ki korábban a szocialista köztulajdon „dominanciáját”, amiből eleve következett a magánszektor diszkriminatív kezelése, mesterséges akadályozása.<sup>86</sup> Pl. nem exportálhattak, importálhattak, általában nem kaphattak bankhitelt stb. Az Országos Népi Gyűlés a közelmúltban módosította az alkotmányt, kimondván, hogy „a magánszektor fontos alkotórésze a gazdaságnak”.<sup>87</sup>

A külföldi vállalatokra az a jellemző, hogy a nyolcvanas években és a kilencvenes évek első felében többnyire veszteségesek voltak. Az Unilever, pl. 1994-ben kb. 100 millió jüant veszített. A Siemens 650 millió \$-t fektetett Joint Venture-ökbe (JV-kbe) és veszteséges volt. A Siemens képviselője szerint „a befektetés sokba került, többbe, mint amit terveztünk”. A nyugatiak általában alábecsülték a befektetésekhez szükséges időt és pénzt. A traktorgyártó John Deer, pl. 6 hónappal számolt, valójában befektetésenként 18-30 hónapra volt szükség. Nem mérték fel a piacot, láttak egy lehetőséget és nem

számoltak azzal, hogy azt sokan láthatják. Ennek következtében 1996-ban 1500 kozmetikai cég volt már a piacon. Egy amerikai építőipari vállalat menedzsere szerint: „1991-es döntésünk emocionális volt. Azt hittük, hogy Kína a világ legnagyobb piaca... Valójában nem végeztünk piackutatást.”<sup>88</sup>

„Túl sokan rohantak Kínába, s közben elhanyagolták az emberi oldalt.”<sup>89</sup> A nyugatiak stratégiájára jellemző az is, hogy félve a másolástól – lévén a szerzői és a szabadalmi jogi védelem hiányos –, csak a szükséges részleteket adják át, ezzel szemben a kínaiak minél több új technológiát kívánnak megismerni. Ez a helyzet egyrészt konfliktusokat teremt a JV-ökben a kínai és a külföldi társ között, másrészt ütközik a kínai hatóságok érdekeivel is.

Egy másik fontos stratégiai kérdés, hogy a first mover helyzetét nem lehet túlbecsülni. Arról a felfogásról van szó, hogy a first movernek több ideje van arra, hogy az elsőnek belépő előnyeit kihasználja. Tény az, hogy a Volkswagen, a Matsushita, a Pokphand, az Otis már régóta van Kínában, és kétszámjegyű a növekedésük, de pl. a Peugeot együtt jött a Volkswagennel és 1995 óta több, mint 10 millió \$-t veszített, a Kraft 10 éve van Kínában és minden üzeme veszteséges. Hozzá tartozik u.i. a stratégiához, hogy a rövid távú eredmény fontos, a hosszú távú pozíciókat csak rövid távú eredmények alapján lehet kiépíteni:

- ezekkel lehet a márkanévet elismertetni,
- vonzani a helyi tehetségeket, és
- biztosítani az anyavállalat támogatását.

Rövid távú eredménytelenség esetén nem lehet hivatkozni arra, hogy Kína hosszú távú piac.

Számolni kell azzal is, hogy a fogyasztói tömeg és az ízlés állandóan változik. Mítosz az, hogy a kínai piac annyira egységes, hogy a vállalatnak nem kell rövid távon nyereségesnek lennie.<sup>90</sup>

Ajánlják azt is, hogy Kínában a külföldi befektető *diverzifikált stratégiát* alkalmazzon, a befektetések széles portfólióját teremtsen meg. A befektetéseket és a kapcsolatokat nemcsak különböző ágazatokban, hanem a kormányzat különböző szintjein is célszerű kiépíteni.<sup>91</sup>

Fontos a megfelelő kapcsolatokat kialakítani. Lehetőleg kínai beszállítókat kell alkalmazni, kínai menedzsereket célszerű foglalkoztatni, *társadalmi kötelezettségeket* vállalni, pl. mozit építeni a helyi lakosságnak, autót adni a helyi rendőrségnek stb. „Kifizetődik keményen investálni a közösségbe.”<sup>92</sup>

A külföldi vállalatok két típusa: a Teljesen Külföldi Tulajdonban lévő Vállalat, a TKTV és a KNK-beli vál-

lallal létrehozott Joint Venture, a JV közt a következő fontosabb különbségek vannak. A TKTV-t gyorsabban lehet létrehozni, mivel a hatóságoknak elvileg harminc napjuk van a jóváhagyásra, míg a JV esetében az érdekeltek közti tárgyalások általában elhúzódnak, nem kötelesek igazgatótanácsot alakítani stb. Ezzel szemben némely korlátozott szektorban nem lehet TKTV-t létrehozni, JV-t viszont a kínai társ jogán lehetséges. A TKTV-t a hatóságok nem akadályozzák, abban érdekeltek, hogy a külföldi technológiában, munkahelyen, külkereskedelemben mit hoz, s kevésbé abban, hogy *milyen struktúrában* dolgozik. A JV akkor előnyös, ha a kínai partnernek jó kereskedelmi hálózata van és olyan korlátozott szektorban működik, amelybe a külföldi nem léphetne be.<sup>93</sup>

Számolni kell azonban azzal, hogy a kínai fél vagy helyi, vagy tartományi, vagy országos felügyelet alatt működik, s ez a helyzet behatárolja működését. Ha ezt a határt túllépi, bajba kerül, tehát a kuanszije, működésének hatékonysága ily módon területileg korlátozott. Az is megeshet, hogy a kínai partner olyan irányban tevékenykedik, ami nehezen kontrollálható.

Előfordul az is, hogy a kínai partnertől való elválás oly módon történik, hogy a külföldi felvásárolja a kínai részét, van olyan megoldás is, amelyben a JV csupán „jogi esernyő”, azaz a kínai csendes társ lesz.<sup>94</sup>

A JV problémája, hogy „ugyanabban az ágyban eltérő álmokat szőnek”. Johnson & Johnson 1990-ben JV-t alapított a sanghaji Jahwával, remélve, hogy a Jahwa kuanszijával simán fejlődhet. A Jahwa viszont új technológiákban reménykedett, hogy a belföldi és a külföldi piacon előbbre jusson. Három évi veszekedés után a Jahwa kilépett, s a Johnson & Johnson új helyi partner után nézhetett, hogy befektetéseit mentse és „arcát megőrizze”.<sup>95</sup>

Egyébként a TKTV-k esetében kínai közvetítőre van szükség, aki a vállalat alkalmazottja.

Úgy tűnik, hogy a JV-ken belüli ellentétek hozzájárulnak ahhoz, hogy a TKTV-k jelentősebb szerephez jussanak. Mindenesetre tény, hogy a TKTV-k aránya az összes külföldi vállalatok közt az 1993. évi 22,7 %-ról 1996-ra fokozatosan 36,9 %-ra nőtt.<sup>96</sup>

Ami a *szervezeti struktúrá*t illeti, a kínai külföldi vállalatok sajátossága olyan menedzser alkalmazása, aki a kormánnyal, a hatóságokkal tartja a kapcsolatot, és nemcsak a KNK-beli főnökének, hanem az anyavállalati top menedzsernek is beszámol.<sup>97</sup>

A legnehezebb feladatnak tűnik megfelelő *menedzserteamet* összehozni. Van olyan vélemény, misze-

rint olyan vezetőt kell küldeni, aki más fejlődő országban már bevált, s hajlandó hosszabb időre, legalább 1½-2 évre kimenni, tekintettel arra, hogy a kínaiak a tartós kapcsolatokat kedvelik. Kínában fiatal, egyetemet végzettek kell keresni, és kerülni kell az állami vállalatoktól kilépett vagy elbocsátott dolgozókat.

Az értékesítést illetően számolni kell azzal, hogy gyenge a nagykereskedelmi hálózat, ezért adott esetben célszerű saját nagykereskedelmi hálózat kialakítása.<sup>98</sup> Jellemző a nagykereskedelem gyengeségére, hogy pl. Sanghajban három nagy kiskereskedelmi csoport – a nagykereskedelmet kikapcsolva – a termelőkötől közvetlenül igyekszik vásárolni. Egyébként hagyományosan három értékesítési rendszer van: az országos, a tartományi és a helyi. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy sok a párhuzamos értékesítési csatorna, a külföldi vállalat gyakran nem képes felismerni azt, hogy termékei milyen úton kerülnek a vevőhöz.<sup>99</sup>

Tudni kell azt is, hogy Kínában a reklám hatása csekély. Az üzletben kiállított termékek jobban felkeltik a figyelmet, mint a reklámok. A kínai vevő többnyire „a szomszéd után megy”: a színes TV-t, a hűtőszekrény valamely típusát azért veszi meg, mert a szomszéd is ilyet vásárolt. Erre a kínai cégek számítanak, és igyekeznek gyorsan növelni a kapacitást. A külföldi cégek ebben lassúak, s mire növelik a kapacitást, valamilyen divathulám már átrendezte a piacot.<sup>100</sup>

#### Irodalomjegyzék

- Backwards and forwards in China, *The Economist*, 1999, március 13-19.
- D. Burnstein, A. de Kaijzer: China's future: What it means for Business, and the Global Order, Id.: Harvard Business Review, 1998, május-június
- China in the XXI. Century, OECD, 1996
- Far Eastern Economic Review
- R. Garside: Coming alive China after Mao. McGraw-Hill, 1981
- J. E. Garten: Opening the Doors for Business in China, Harvard Business Review, 1998., május-június
- Keith Griffin, Azizur Rahman Khan: Átmenet a piacgazdaságba. Közgazdasági Szemle, 1994. 5. sz.
- S. Goldenberg: Management von Joint Ventures, Gabler, 1990
- Handbook of Korea. Korean Overseas Information Service, 1990
- Z. Hu, M. S. Khan: Why is China growing so fast. IMF Economic Issues 8. sz.
- S. P. Huntington: A civilizációk összecsapása és a világtrend átalakulása, Európa, 1998. HVG
- IMF Survey

- S. Jackson: Chines Enterprise Management, de Gruyter, 1991
- Jordán Gy.: A privatizáció Kínában – tények és feltevések, Közgazdasági Szemle, 1996. 1. sz.
- Jung Csang: Vadhattyúk, Európa, 1994
- J. Kao: The worldwide Web of Chinese Business, Harvard Business Review, 1993, április-május
- J. T. Landry: Managing on the Asian Frontier China: Met the people first, Harvard Business Review, 1997, szeptember-október
- M. Lockett: Culture and the Problems of Chinese Management. Organization Studies, 1988., 4. sz.
- Marosi M.: A Távol-Kelet gazdasága és vállalatai, Vezetéstudomány, 1998., 5. sz.
- Marosi M.: Távol-keleti menedzsment, KJK, 1997
- K. Samejima: Chinese Political and Economic Trends and the Japanese Economy, Management Japan, 1995. 2. sz.
- K. D. Schwantes: Investitionen in und Geschäfte mit China, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1999. január
- The Europa World Year Book, 1998
- The Institute of Economic Research: The non state-owned economics, The Chinese Economy, 1998. január-február
- W. Vanhoner: Entering China: An unconventional Approach, Harvard Business Review, 1997, március-április
- The Wall Street Journal
- P. J. Williamson: Asia's new competitive game, Harvard Business Review, 1997, szeptember-október
- Yang Xueye: Chinese Renaissance. The Chinese Economy. 1998. szeptember-október
- Rick Yan: To Reach China's Consumers, Adapt to Guo Qing. Harvard Business Review, 1994., szept-okt.
- Rick Yan: Short term results: the litmus test for success in China, Harvard Business Review, 1998. szeptember-október
- Rick Yan: Success in China, Harvard Business Review, 1998, szeptember-október
- Yi Cheng: Various materials on the problem of the privately run economy, The Chinese Economy, 1998. január-február
- Lilin Zhai: Vom Volkseigentum zur Aktiengesellschaft? DBW. 1990., 1.

#### Lábjegyzet

- 1 Z. Hu, M. S. Khan: Why is China growing so fast. IMF Economic Issues 8. sz.
- 2 A kínai gazdaságról fellelhető gazdaságstatisztikai adatok meglehetősen bizonytalanok. Pl. az 1998-ban publikált szakértői vélemények 500 és 3000 \$ GDP/fő közt szóródtak.
- 3 The Wall Street Journal, 1997, dec. 2.
- 4 D. Burnstein, A. de Kaijzer: China's future: What it means for Business, and the Global Order, Id.: Harvard Business Review, 1998, május-június
- 5 S. Goldenberg: Management von Joint Ventures, Gabler, 1990, 125. old.
- 6 Népszabadság, 1994. október 29.
- 7 Népszabadság, 1999. március 17.

- 8 Rick Yan: Success in China, Harvard Business Review, 1998, szeptember-október.
- 9 S. P. Huntington: A civilizációk összecsapása és a világtrend átalakulása, Európa, 1998., 164. old.
- 10 S. P. Huntington: i. m. 154. old.
- 11 Marosi M.: Távol-keleti menedzsment, KJK, 1997., 22., 55. old.
- 12 S. P. Huntington: i. m. 167-168. old.
- 13 S. P. Huntington: i. m. 397. old.
- 14 S. P. Huntington: i. m. 372. old.
- 15 S. P. Huntington: i. m. 163-166. old.
- 16 J. E. Garten: Opening the Doors for Business in China, Harvard Business Review, 1998., május-június. S.P. Huntington: i. m. 389. old.
- 17 S. P. Huntington: i. m. 377. old.
- 18 Marosi M.: i. m. 187-191. old.
- 19 K. Samejima: Chinese Political and Economic Trends and the Japanese Economy, Management Japan, 1995. 2. sz.
- 20 The Institute of Economic Research: The non-state-owned economies. The Chinese Economy, 1998., január-február
- 21 M. Lockett: Culture and the Problems of Chinese Management. Organization Studies, 1988., 4. sz.
- 22 M. Lockett: i. m.
- 23 Marosi M.: A Távol-Kelet gazdasága és vállalatai, Vezetéstudomány, 1998., 5. sz.
- 24 S. Goldenberg: i. m. 148. old.
- 25 Id. S. Jackson: Chinese Enterprise Management de Gruyter, 1992., 76. old.
- 26 Far Eastern Economic Review, 1997. dec. 18.
- 27 Lásd, pl.: Jordán Gy.: A privatizáció Kínában – tények és feltevések. Közgazdasági Szemle, 1996. 1. sz.
- 28 Rick Yan: To Reach China's Consumers, Adapt to Guo Qing. Harvard Business Review, 1994., szept-okt.
- 29 Rich Yan: u. o.
- 30 Jordán Gy.: i. m.
- 31 IMF Survey. 1995., május 20.
- 32 Jordán Gy.: i. m.
- 33 Lilin Zhai: Vom Volkseigentum zur Aktiengesellschaft? DBW, 1990., 1.
- 34 Jordán Gy.: i. m.
- 35 Far Eastern Economic Review. 1997., szept. 25.
- 36 Far Eastern Economic Review. 1994., május 5. Idézi: Jordán Gy.: i. m.
- 37 Yang Xueye: Chinese Renaissance. The Chinese Economy. 1998. szeptember-október.
- 38 R. Garside: Coming alive China after Mao. McGraw-Hill, 1981, 90. old. Marosi M.: i. m. 77-80. old.
- 39 R. Garside: i. m. 90. old. Figyelemreméltó Jung Csang részletes szépirodalmi beszámolója a kulturális forradalomról. Jung Csang: Vadhatyúk, Európa, 1994., 370-530. old.
- 40 R. Garside: i. m. 91. old.
- 41 The Europa World Year Book, 1998., 908. old.
- 42 Handbook of Korea. Korean Overseas Information Service, 1990
- 43 Népszabadság, 1998. szept. 29.
- 44 Far Eastern Economic Review. 1998. okt. 10.
- 45 Yang Xueye: i. m.
- 46 Marosi M.: Távol-keleti menedzsment, 188-189. old.
- 47 Keith Griffin, Azizur Rahman Khan: Átmenet a piacgazdaságba. Közgazdasági Szemle, 1994. 5. sz.
- 48 The Institute of Economic Research: The non state-owned economics, The Chinese Economy, 1998. január-február
- 49 M. Formy: Jiang's Big Bet, Far Eastern Economic Review, 1997. szept. 25.
- 50 Jordán Gy.: A privatizáció Kínában – tények és feltevések, Közgazdasági Szemle, 1996. 1. sz.
- 51 L. Zhai: Vom Volkseigentum zur Aktiengesellschaft, DBW., 1990. 1. sz.
- 52 Marosi M.: i. m. 187-188. old.
- 53 IMF Survey, 1997. július 21.
- 54 Far Eastern Economic Review, 1997. szept. 25.
- 55 Far Eastern Economic Review, 1998. aug. 6.
- 56 Népszabadság, 1998. okt. 13.
- 57 Far Eastern Economic Review, 1998. aug. 6.
- 58 Yi Cheng: Various materials on the problem of the privately run economy, The Chinese Economy, 1998. január-február
- 59 Yi Cheng: i. m.
- 60 The Institute of economic research: i. m.
- 61 Yi Cheng: i. m.
- 62 Z. Hu, M. S. Kahn: Why is China growing so fast? IMF Economic Issue 8., 1997.
- 63 Far Eastern Economic Review, 1997. dec. 18.
- 64 P. J. Williamson: Asia's new competitive game, Harvard Business Review, 1997, szeptember-október
- 65 J. Kao: The worldwide Web of Chinese Business, Harvard Business Review, 1993, április-május
- 66 K. D. Schwantes: Investitionen in und Geschäfte mit China, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1999. január.
- 67 W. Vanhonacker: Entering China: An unconventional Approach, Harvard Business Review, 1997, március-április
- 68 Far Eastern Economic Review, 1998. jan. 15.
- 69 HVG, 1998, március 28.
- 70 China in the XXI. Century, OECD, 1996
- 71 Népszabadság, 1998. ápr. 11.
- 72 Z. Hu, M. S. Kahn: i. m. 9. old.
- 73 Far Eastern Economic Review, 1997, dec. 18.
- 74 The Institute of Economic Research: i. m.
- 75 The Europa World Year Book, 1998
- 76 L. Zhai: i. m.
- 77 Idézi M. Lockett: Culture and the Problems of Chinese Management, Organisation Studies, 1988., 4. sz.
- 78 M. Lockett: i. m.
- 79 The Institute of Economic Research: i. m.
- 80 Backwards and forwards in China, The Economist, 1999, március 13-19.
- 81 Out of business, Far Eastern Economic Review, 1999., február 18.
- 82 Far Eastern Economic Review, 1999. március 25.
- 83 Far Eastern Economic Review, 1998. szeptember 10.
- 84 Far Eastern Economic Review, 1998. szeptember 3.
- 85 Jordán Gy.: i. m.
- 86 The Institute of Economic Research: i. m.
- 87 HVG, 1999, április 24. Far Eastern Economic Review, 1999. február 18.
- 88 Far Eastern Economic Review, 1997, december 18.
- 89 J. T. Landry: Managing on the Asian Frontier China: Met the people first, Harvard Business Review, 1997, szeptember-október
- 90 Rick Yan: Short term results: the litmus test for success in China, Harvard Business Review, 1998. szeptember-október
- 91 J. E. Garten: Opening the Doors for Business in China, Harvard Business Review, 1998., május-június
- 92 J. E. Garten: i. m.
- 93 W. Vanhonacker: i. m.
- 94 W. Vanhonacker: i. m.
- 95 W. Vanhonacker: i. m.
- 96 Far Eastern Economic Review, 1997, december 18.
- 97 J. E. Garten: i. m.
- 98 Rick Yan: i. m.
- 99 W. Vanhonacker: i. m.
- 100 Rick Yan: Success in China, Harvard Business Review, 1998., szeptember-október

BÖGEL György

## MIÉRT A NETSCAPE?

Az alábbi cikk az informatikai világ legsikeresebb cégeivel foglalkozó sorozat harmadik darabja a Microsoftról [3] és az Intelről [4] szóló tanulmányok után. Áttekinti a Netscape történetét, jövőképét, stratégiáit és taktikáit, belső vállalatszervezési módszereit, elemzi a Microsofttal folytatott küzdelmét. Összefoglalja az America Online-nal való összeolvadás és a Sunnal való szövetkezés okait és várható következményeit. A cikksorozat következő darabja a Dell Computer Corporation bemutatására vállalkozik.

*„Aki látta, hogy hajlik előre Miyagiyama, azt hihette, kész teljes súlyával Saihonak ugrani. Ehelyett arra használta fel Saiho támadásának erejét, hogy ismét egyenesen álljon a talpán. A következő pillanatban lengőajtóhoz hasonlóan elmozdult az útból, és a keze lecsapott Saiho tarkójára. Saihot ekkor már annyira vitte a saját súlya, hogy úgy nézett ki, mintha egy lépcsőn gurulna lefelé. Miyagiyama teljes erőből meglökte, és Saiho átbukott a kötélén...”*

Arthur Golden: *Memoirs of a Geisha*

A Netscape-et hiába keressük a Business Week 1999. márciusában megjelent 50-es listáján. A legsikeresebb amerikai cégek rangsorát tartalmazó lista élmezőnye (1. táblázat) tele van informatikai és távközlési cégekkel – a listavezető a Microsoft –, de a népszerű Navigator gazdája nincs közöttük. Nincs, legalábbis a saját nevében nincs; mert egyébként közvetve mégis ott van, hiszen a cég beolvadt a rendkívül sikeres online-szolgáltató vállalatba, az America Online-ba, az AOL pedig igen előkelő helyen szerepel a listán.

Ha megnézzük a Netscape-részvények árfolyamának alakulását, ez a vállalati sors egyáltalán nem meglepő: néhány megugrástól eltekintve a grafikon hosszú idő óta lefelé mutat, és mivel a Netscape-márkanév egyébként igen jól cseng, nyilvánvaló, hogy előbb-utóbb valamilyen felvásárlásnak vagy összeolvadásnak be kellett következnie.

A vezető információtechnológiai cégek üzletpolitikájáról, működési rendjéről, kultúrájáról szóló cikksorozatunk előző két darabját ([3] és [4]) olyan cégekről írtuk, amelyek csillagai ma is szépen ragyognak.

1. táblázat

**A Business Week vállalati rangsora**  
(1999. március 29., első 20 vállalat)

1. Microsoft	11. Tellabs
2. Dell Computer	12. Warner-Lambert
3. GAP	13. Home Depot
4. Oracle	14. Cisco Systems
5. EMC	15. Capital One Financial
6. Compuware	16. Merck
7. America Online	17. Airtouch Communications
8. Morgan Stanley	18. Charles Schwab
9. SBC Communications	19. TJX
10. Schering-Plough	20. Ameritech

Az eddig elmondottak alapján felmerülhet a kérdés: miért választottuk harmadiknak a Netscape-et? Erre két okunk van. Először is: igaz, hogy a cég sorsa valószínűleg nem úgy alakult, ahogy alapítói eltervezték; igaz, hogy megszűnik önálló vállalat lenni – a Netscape mégis rendkívüli dolgokat produkált, méghozzá igen rövid idő alatt. Hogy mást ne mondjunk: ő törte a legtöbb borsot Bill Gates, a listavezető Microsoft vezérének orra alá. Ahogy a redmondi óriás egyik vezetője fogalmazott: ha létezett valamikor egy olyan puskagolyó, amelyre a Microsoft neve volt felírva, akkor az a Netscape volt. Gatesre és cégére sokan vadásznak, az informatikai óriásoktól kezdve egészen az amerikai igazságügyi kormányzatig – közülük talán a Netscape jutott a legmesszebbre. A másik ok: a Netscape kétségtelenül az új gazdaságként (new economy) vagy hálózati gazdaságként (network economy) emlegetett (lásd pl. [16], [23]) jelenségsokor egyik legérdekesebb darabja, mintapéldánya: üzletpolitikáján, taktikai lépésein, működési rendjén jól tanulmányozhatók a nagy gazdasági játszma, a gyorsuló idő, a totális verseny, a hálózati világ régi és új szabályai. A Netscape-sztori minden bizonnyal sokáig az üzleti iskolák egyik legnépszerűbb esettanulmánya lesz.

### A történet dióhéjban

A Netscape története meglehetősen hétköznapi módon kezdődött. Egyik alapítója és egyben a cég legismertebb figurája, Marc Andreessen egy eldugott közép-nyugati faluból származik, ahol az óriási kukoricaföldeken kívül aligha akad más látnivaló. Bill Gates ősei milliomosok voltak; a wisconsini fiú ilyesmivel nem dicsekedhetett. Ha a fantasztikus sikerek mögött valaki valamilyen lélektani motívumot keres, ez látszik a legkézenfekvőbbnek: *el innen*, minél messzebb a kukoricától és a tehenektől.

Andreessen 12 éves korában egy Radio Shack számítógépet kapott ajándékba a szüleitől, és ettől kezdve szenvedélyes programozó lett. A mindössze 240 hallgatóval büszkélkedő kisvárosi középiskolából az University of Illinoisra vezetett az útja, ahol a tanulás mellett 1992-ben állást kapott egy informatikai kutatóközpontban. Itt ismerkedett meg a világhálóval, amely egyre jobban felkeltette az érdeklődését; Eric Bina nevű barátjával egy böngészőprogramon kezdett el dolgozni, amely a *Mosaic* nevet kapta. Ez a név már igen ismerősen cseng: ez volt az a program, amely óriási tömegek előtt nyitotta meg az Internet kapuit.

A világhálót (WWW) egy Tim Berners-Lee nevű brit tudós „találta fel”, hypertext linkekkel kapcsolva össze különböző számítógépeken található dokumentumokat. A háló kezelése azonban 1993 körül még fölöttébb nehéz volt, a világot, amely egyébként éppen az interaktív televíziózás ígéréteinek lázában égett, nem különösebben érdekelte. A hálón való közlekedéshez a felhasználóknak egy egész sor funkciót kellett megtanulniuk: az *FTP* dokumentumok letöltését tette lehetővé más gépekről; a *Gopher* segített a dokumentumok megtalálásában; *Telnettel* lehetett mások gépére rákapcsolódni, és így tovább. Az internetes szoftver messze lemaradt a hardver mögött. Ez adta Andreessenéknek az ötletet 1992-ben: olyan „böngészőprogramot” kell írni, amely mindezeket a funkciókat egyesíti, méghozzá egy vonzó és felhasználóbarát interfész mögött. Erős túlzás lenne persze azt mondani, hogy Andreessen és Bina tudták, előre látták, hogy a böngésző forradalmasítja majd az egész szoftveripart. Böngészők más műhelyekben is születtek, a Mosaic azonban messze kitűnt közülük felhasználóbarát volta miatt: Andreessen igen tehetséges mérnök volt, aki ráadásul még a fogyasztók igényeit is ismerte.

Az egyetem után Andreessen nyugat felé vette az útját, és az Enterprise Integration Technologiesnél landolt a Szilícium-völgyben, ahol igen szép fizetésért alkalmazták programozóként. A fiatal programozók tipikus életét élte: éjszaka dolgozott, hamburgert evett és közben teljes hangerővel zenét (történetesen operákat) hallgatott. Lelkes volt, lendületes, összeszedett és hatékony.

Egy szép napon e-mail üzenetet kapott James Clarktól, a Silicon Graphics alapítójától, aki üzletet ajánlott. Némi töprengés után 1994 márciusában Andreessen mondta ki a döntő szót: a Mosaic jó program, de lehet nála jobbat is csinálni, és egy egész vállalat építhető az új program köré. Ismerőseik közül gyorsan alkalmaztak néhány tehetséges embert, majd rohamtempóban dolgozni kezdtek. A cél: mindenkit megelőzve elsőként kijönni egy népszerű, tömegeknek szóló böngészővel, jobbal, mint a Mosaic. Megszületett a Netscape, és rövidesen napvilágot látott az első Navigator.

A nagy robbanás a nyilvános részvénykibocsátás alkalmával következett be, alig több, mint egy évvel a cégalapítás után. 1995 augusztus 9-én az árfolyam az induló hét dollárról napközben 36-ra emelkedett, majd 29-en zárt, Andreessen pedig az első kereskedelmi nap végén 58 millió dollár értékű részvénycsomagot tudhatott a zsebében. Minden újság róla és a Netscape-ről írt. És ez még csak a kezdet: december 5-én már 85 dollárt adtak egy részvényért. Ez volt a maximum, amit a Netscape

valaha elért: ettől a ponttól a trend hektikus ingadozással bár, de határozottan lefelé mutat.

1995 végén ugyanis fontos dolog történt: a Microsoft újrafogalmazta az Internettel kapcsolatos stratégiáját. Gates későn ébredt, de utána gyorsan cselekedett, és fordított egyet a kormányon. Míg korábban a Netscape azon dolgozott, hogy megelőzze a redmondiakat, az élete ettől a pillanattól kezdve a Microsofttal folytatott közelharccal telt. Gates programnyilatkozata után a befektetők elbizonytalanodtak, az árfolyam zuhanni kezdett. Az 1996-os évről napvilágot látott pénzügyi jelentés 1997 elején újabb eróziót indított el. 1997 szeptemberében a Microsoft piacra dobta a saját böngészőjének, az Explorernek 4.0-ás változatát, és fokozatosan elkezdte ledolgozni piaci hátrányát.

1998 januárjában a Netscape a befektetőit 88 millió dolláros veszteséget mutató negyedéves jelentéssel lepte meg. Andreessen kénytelen volt 150 embert elbocsátani és lemondani egyes költséges fejlesztési programokról. December végére az árfolyam 18,2 dollárra esett, az alapító megmaradt részvényei 20 millió dollárt értek. Ez sem rossz éppenséggel – mondhatnánk –, de hol van ez a három évvel korábbi 171 milliótól? Egyre több találgatás látott napvilágot a cég jövőjéről, a szóhajóhető házasságokról és szövetségekről, majd felröppent a hír: 1999 tavaszán a Netscape beolvad a szolgáltató America Online-ba, a Business Week korábban említett listájának előkelő hetedik helyezettjébe. Ami ez után következik, az már egy másik történet.

Alig több, mint öt év a kukoricaföld és az AOL-házasság között; más cégeknek évtizedek kellene egy ilyen pálya befutásához. Andreessen még csak nemrég vetette le bermudáját, vette meg első elegáns öltönyeit és kezdett leszokni a hamburgerről meg a gyorsétkezdék koleszterinbombáiról, és már ilyen múlt van mögötte. A Netscape-történet igen érzékletesen tükrözi mai világunk lehetőségeit, a cselekvés távlatait és korlátait. Az eseményeket, az akciókat és a szereplőket igen sokféle szempontból és módon lehet elemezni; a magunk részéről itt csak arra teszünk kísérletet, hogy felhívjuk a figyelmet néhány érdekes jelenségre és tanulságra.

### A hálózat értéke

A Netscape nem jutott volna ennyire rövid idő alatt ilyen magasságokba, ha a választott üzletben nincs valamilyen szokatlanul nagy potenciál. Az Intel jövőképe Moore törvényére épült: az integrált áramkörökbe telepített tranzistorok száma nagyjából 18 hónaponként megkét-

szereződik – ez az összefüggés határozza meg a chip-üzlet növekedési képességét. A Microsoft korai jövőképe közismert: egy számítógép mindenki asztalán. Ha valaki vesz egy PC-t, akkor nagy valószínűséggel eggyel növekszik a Windows és Office felhasználók tábora, egy ügyféllel nő a piac, egységnyivel a bevétel.

A Netscape üzleti potenciálja az *Internethez* kapcsolódott: az alapító Andreessen és Clark idejekorán felismerték, hogy az Internet-standardokra épített hatékony és globális hálózatok alaposan megváltoztatják a vállalatok és az emberek életét. A hálózatokban azonban sajátos, robbanásszerű növekedési tendenciák érvényesülnek. A klasszikus példa a telefoné: ha egy hálózathoz egy újabb állomás csatlakozik, akkor nem egyszerűen eggyel nő az ügyfelek tábora: a hálózat értéke a lehetséges kapcsolatok számától függ. Vegyünk egy egyszerű példát: három állomás között háromféleképpen lehet kapcsolatot teremteni, négy között pedig már hatféleképpen, sőt, ha „konferencia üzemmóddal” is számolunk (egy beszélgetésbe kettőnél több állomás is bevonható), akkor ez a szám még nagyobb.

Az információs világban erre az összefüggésre először Bob Metcalfe, az Ethernet nevű lokális hálózati technológia feltalálója hívta fel a figyelmet [7]. Felismerte, hogy a hálózatoknak el kell érniük egy kritikus tömeget, hogy rentábilisak legyenek, majd 1980-ban matematikai formulát is adott: egy hálózat értéke a kapcsolódó állomások számával négyzetesen arányos. Ez a becslés a hagyományos telefonhálózat korabeli képességein alapult, a modern hálózatok értéknövekedési potenciálja ennél nagyobb. Ehhez hozzátehetjük a hálózati gazdaság logikájának másik érdekességét, a növekvő hozadék törvényét: a hálózat értéke a tagok számával arányosan, robbanásszerűen növekszik, a növekvő érték pedig tömegével vonzza az új tagokat: aki a hálózatépítők közül elől van, még sebesebben halad előre, aki pedig lemarad, az gyorsan eltűnik a homályban. A hógolyóból ebben a szektorban rövid idő alatt lavina lehet.

A termelő ipari világban fordított összefüggés áll fenn: a csökkenő hozadék törvénye behatárolja a sikert. A hálózati gazdaságban a siker önmegerősítő, a *növekvő hozadék* törvényének engedelmeskedik. A példa kedvéért elegendő a fax-jelenségre gondolni: egy fax önmagában semmit sem ér, de ha valahol van egy másik, akkor már lehet vele valamit kezdeni, később pedig minden újabb bekapcsolt faxkészülék az én gépem használati értékét is növeli.

A hálózat-effektus igazából már a magányos számítógépek világában is érvényesült. Az egyre okosabb

gépek nem sokáig maradtak magányosak: a PC-k megjelenésével, az MS DOS és a Windows szabvánnyá válásával alapvető kérdés lett a kompatibilitás: a gépek kommunikálni kezdtek egymással, de csak lassan, körülmenyesen. Az önmegegerősítő hatás azért megfigyelhető: minél több gépben van Windows, annál érdekesebb ezen a platformon alkalmazásokat fejleszteni; minél több Windows-bázisú alkalmazás van, annál többen telepítenek Windows-t. Az Internet megjelenése a hálózati kommunikációt gyorsá és hatékonyá tette, a Mosaic, majd később a Navigator pedig hatalmas tömegek előtt nyitotta meg a hálót. Clark és Andreessen erre a lóra tettek: a hálózat gyors növekedéséhez univerzális, felhasználóbarát interfész, nyitott szabványok és erős szerverek kellenek, mindezek köré pedig egy masszív, gyorsan terjeszkedő üzletet lehet felépíteni.

Metcalfé törvényéhez tegyük még hozzá valamit. A fentiekben a hálózatok értéknövekedési *potenciáljáról* beszélünk: lehetőségéről, ami nem biztos, hogy valósággá válik. Könnyű belátni: attól, hogy valahol egy új telefonállomás létesül, még nem kezd el élni minden potenciális kapcsolat – ehhez *tartalom* is kell, nemcsak drót és készülékek. Adva van tehát egy üzlet, amely a potenciálját tekintve exponenciálisan növekszik; a pénz azonban csak akkor kezd ömleni a hálózat gazdához, ha a fizikai kapacitásokat tartalommal is meg lehet tölteni. Nyilván nem véletlen, hogy a hálózatépítők a tartalmi szolgáltatók között keresnek szövetségeseiket: a Netscape – AOL házasság ebből a szempontból fölöttébb logikus.

### Internet-időszámítás

Ha egy robbanásszerűen növekvő potenciálú piacon akarod megvetni a lábadat, és átgondoltad a hálózati gazdaság említett sajátosságait, logikusan adódik a következtetés: fantasztikusan gyorsnak kell lenned. Ha te gurítod az első hógolyót, tied lesz a lavina; ha késlekedsz, mások lavinája fog elsodorni. A modern hálózati gazdaság újabb sajátosságához érkeztünk: az idő lerövidül. Az IBM csak hosszú évek után kezdte felismerni, hogy egy Microsoft nevű cég alaposan kibabrált vele. Bill Gates lépésről lépésre, „komótosan” építhette fel a céget; a Netscape-nek viszont nagyon kellett sietnie. A HP, a Microsoft, az Apple végigjárhatták az új vállalkozások jellegzetes növekedési fázisait, a Netscape-nek azonban nem volt erre ideje.

Ha egy grandiózus potenciálú piacon grandiózus jövőképed van saját magadról, akkor a megvalósításához

grandiózus vállalatépítési tervek kellenek. A szabály elvileg egyszerű: ha arra számíatsz, hogy a gyerek nagyon gyorsan fog nőni, akkor három számmal nagyobb ruhát veszel neki: majd belenő. A Netscape korai éveiben ez a logika jól megfigyelhető volt: a céget kezdettől fogva úgy építették, mint egy milliárdos forgalmú nagyvállalatot. „Normális” esetben egy fokozatosan fejlődő vállalkozás a rendszereit, az infrastruktúráját mindig az aktuális méreteihez igazítja. Andreessen és Clark úgy döntöttek, hogy erre nincs idő, nem szabad a szakaszos építkezés szokásos építkezés-rombolás fázisait végigjárni.

Az egyik legszembetűnőbb következmény: a Netscape-nek 1997-ben már több mint kétezer alkalmazottja volt, 37 éves átlagéletkorral. Igazából az utóbbi szám a meglepő: a korát tekintve jóval „öregebb” Microsoftnál ugyanebben az időben 34 év volt az átlagéletkor, az Intelnél pedig 33. Gates cége előszeretettel toboroz friss diplomásokat, mondván, hogy a rohanó informatikai világban a tapasztalat nem sokat számít. A mérnökök a Netscape-nél is fiatalok, többnyire a húszas éveik végén járnak, marketing, értékesítési és ügyféltámogatási funkciókba azonban meglelt harmincasokat, a magasabb vezetői posztokra pedig negyveneseket-ötveneseket toboroztak.

Már a kezdet kezdetén kiderült, hogy Clark, az idősebb alapító, fölöttébb szeret cégeket teremteni a semmiből, mindennapos irányításukhoz azonban nem vonzódik különösebben. A szinte még gyerek Andreessen egy darabig habozott, majd társával együtt úgy döntött, hogy a vezérigazgatói posztot egy tapasztaltabb emberre bízzák. A választás Jim Barksdale-re, az AT&T egyik magas beosztású vezetőjére esett, aki életkora szerint az informatikai világban már kifejezetten öregnek számított, viszont elég jól tudta, miként kell egy nagy céget kézben tartani. A választás határozott toborzási filozófiát tükrözött: tekintélyes méretű, már befutott cégektől kell áthozni embereket, olyanokat, akik már megérték néhány változást, és pontosan tudják, hogyan működnek a nagy rendszerek. Jellemző, hogy a Netscape-nél igen rövid volt a betanulási idő, az újonnan felvetteket szinte azonnal a mélyvízbe dobták.

Hasonló politikát követtek a céginfrastruktúra kiépítésénél is. A kisebb cégek működési feltételeihez illeszkedő rendszerek – köztük a legfontosabb, az információs rendszer – egyszerűbbek és olcsóbbak a nagyokénál, a gyorsan növekvő méretek miatt azonban hamarosan előbukkannak a korlátaik. A Netscape vezetői éppen ezért itt is a „több számmal nagyobb” politikája szerint jártak el, így például már akkor is kifinomult

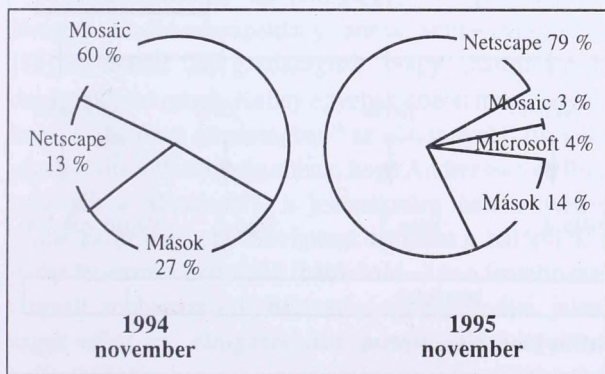
PeopleSoft és Oracle rendszereket telepítettek, amikor ezek még „lötyögtek” a fiatal szervezeten.

A munkaerőpiacon nem lehetett mindenféle szakértelmet gyorsan beszerezni, ráadásul a szükséges tudásra gyakran nagy tömegben volt szükség. Erre a problémára a Netscape agresszív cégfelvásárlási akciókkal reagált, amit pénzügyi szempontból nyugodtan megtehető, hiszen a részvényeinek igen nagy volt a csereértékük. A megszerzett, rendkívül kreatív cégek szakembereit azonnal a frontvonalba küldték.

Az „Építs nagyot!” filozófiának és taktikának a látványos eredmények mellett (tessék egy pillantást vetni a piaci részesedéseket mutató 1. ábrára) persze hátrányai is voltak. Egy semmiből induló, ambiciózus informatikai vállalkozáshoz kreatív innovátorok kellenek, egy nagy cég operatív irányításához pedig „bürokraták”. A Netscape-nek egyszerre kellett megfelelnie a rugalmasság és a stabilitás követelményeinek, ami nem volt mindig könnyű. A problémákat fokozta a kapitányi hídon álló Barksdale konfliktuskerülő vezetési stílusa, aki ráadásul – Gateszel vagy az Intel-főnök Grove-val ellentétben – a technikai kérdésekhez nem nagyon értett.

1. ábra

Részesedések a böngészőpiacból



Forrás: Fortune, 1996. január 15.

### Rugalmas szervezet

Aligha kell magyarázni, hogy a gyorsasághoz igen rugalmas szervezeti-működési rendre volt szükség. A növekvő vállalkozást kifinomult rendszerekkel kellett pályán tartani, miközben meg kellett őrizni a kezdők innovativitását, lendületét és lelkesedését. Az ellentmondás feloldására Barksdale és csapata a klasszikus módszert alkalmazta: „decentralizálj, szervezz kis csapatokat, és próbáld meg őket valamilyen mátrixszal koordinálni”.

Sok más vállalathoz hasonlóan a Netscape is átélte az egyszerű funkcionális szervezet fázisát, azaz röviddel az alapítása után kiépítette a maga marketing, szoftverfejlesztési, minőségbiztosítási, jogi, pénzügyi és egyéb részeit. A termékfejlesztőket (akiket Andreessen fogott össze) kezdetől fogva néhány fős önálló akciócsoportokba szervezték. Ahogy a vállalat növekedett, Bardsdale divíziókba rendezte a különböző termékcsaládokat, bennük integrálva a marketinget, a fejlesztést és a tesztelést, a divíziókon belül pedig tovább folytatta a decentralizálást. Sajátos – idővel többször módosított – hibrid struktúra jött létre, termék- és piaciorientált „generalista” csoportokkal, egyes vállalati szinten integrált funkciókkal, amelyben hamarosan megjelent a nemzetközi dimenzió is. Nyugvópont – ez nem meglepő – ennyire rövid idő alatt nem sikerült jutni, a szervezeti megoldások és a stratégia közötti ellentmondások gyorsan felszínre bukkantak.

Decentralizálás, különböző funkciók termék és piaci alapon szervezett divíziókba való integrálása, mátrixos koordinációs mechanizmusok alkalmazása – mindezek ismert módszerek; elég egy pillantást vetni a rivális Microsoftra. Ugyancsak a redmondiak szolgáltatják az iskolapéldát a Netscape- által is alkalmazott hajlékony mégis szervezett szoftverfejlesztési eljárásra, amely a szokásos fázisokat – koncepcióalkotás, specifikálás, fejlesztés, integrálás, stabilizálás, tesztelés – egymásba tolja (2. ábra, és minderről bővebben [3] és [13]). Abban sincs semmi különös, hogy amikor az egyik szoftververzióval foglalkozó csapat még be sem fejezte a munkát, egy másik már javában dolgozott a következőn. Még az sem meglepő, hogy a fokozatosan formálódó verziókat feltették a vállalati belső hálózatra (intranetre), hogy a kollegákat is bevonják az ötletgyűjtésbe és a tesztelésbe.

Érdekesebb ennél, hogy a fejlesztés alatt álló termékek úgynevezett béta-verzióit közzétették az Interneten. (A 2. ábrán látható, hogy a Navigator 3.0 végső változata előtt hét béta-verzió látta meg a napvilágot, és közülük a harmadik már elérhető volt a hálón.) Ez bevett gyakorlat a nem kereskedelmi célú szoftverek világában, de szokatlan megoldás egy üzleti vállalkozás vezértermékénél. Tudatos döntésről van szó: a Netscape kiválóan értett ahhoz, hogy saját szűkös erőforrásait külsőkkel egészítse ki. Jól megmutatkozott ez a nyilvános részvénykibocsátást megelőző reklámkampánynál is (a háló erejét felismerő sajtó óriási ingyenes hírverést csapott a cégnek), de még jobban a béta-verziók tesztelésénél. Ne feledjük: a cégnek 1994 végén, azaz a Navigator első változatának megjelenésekor még csak

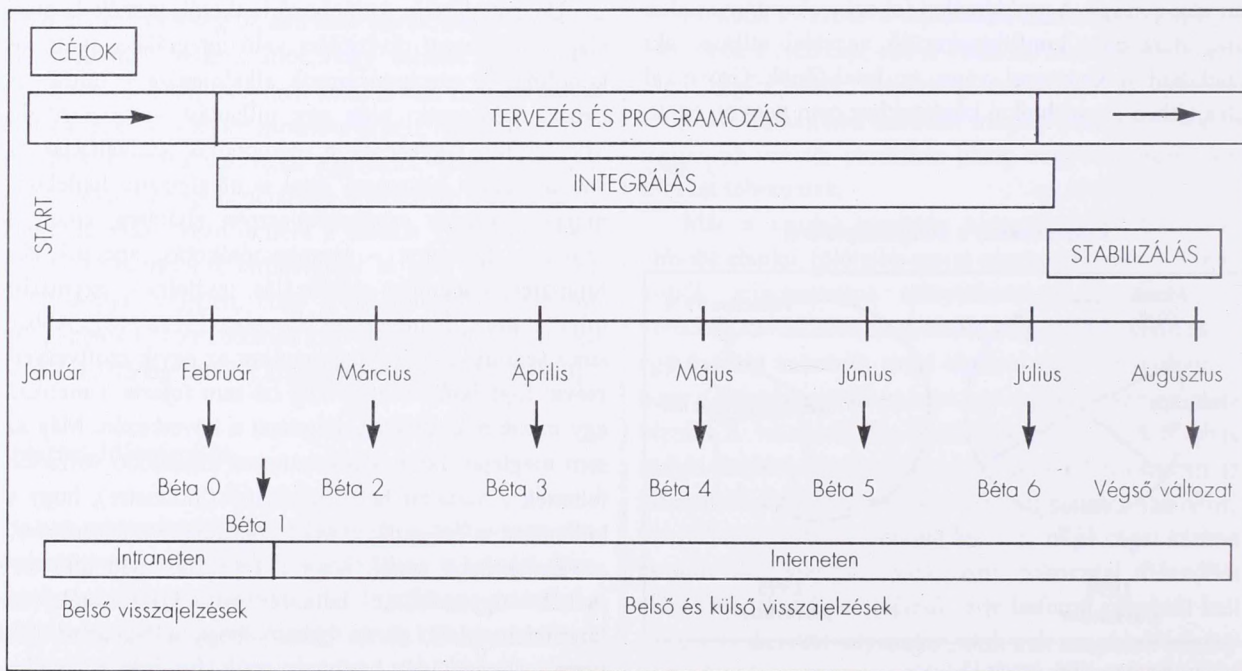
115 alkalmazottja volt, akik három különböző termékcsoporton dolgoztak. Nevetséges szám a Microsofthoz képest. A valóságban azonban jóval többen dolgoztak Andreessen és Clark cégének: a jogi-pénzügyi értelemben vett vállalati mag körül egy valóságos *virtuális cég* épült ki. A Navigator 1.0 1994 decemberében került kereskedelmi forgalomba, előtte azonban októberben feltették a hálóra a béta változatot – az ötlet még a Mosaic-korból származik –, amit egy hónap alatt másfél millióan hívtak le. Közülük rengetegen segítettek a termék tesztelésében és fejlesztésében pusztán lelkesedésből, később pedig kisebb jutalmakért. A Netscape úttörőnek számított a háló kereskedelmi célú felhasználásában is: termékek millióit adták el ezen a csatornán.

akik számára a cég konferenciákat szervezett, marketingtámogatást adott. A számuk később 35.000-re, majd 40.000-re nőtt. Ennyi közreműködőt csak a háló segítségével – fejlesztői extranettel, komplementer termékeket árusító virtuális bolttal – lehetett valahogy összefogni és támogatni.

A szövetségesek között független tartalmi szolgáltatók is voltak, akik közül sokan a Navigatorra hangolták az oldalukat. Az ördögi kör szépen beindult: a szolgáltatók induló oldalán megjelenő Navigator-emblémák növelték a Navigator forgalmát, aminek következtében még többen hangoltak rá, és így tovább. 1996 vége felé már olyan trófeák sorakoztak a falon, mint az Amazon.com, a CBS Sports, a CNN Interactive, a

2. ábra

A navigator 3.0 fejlesztésének folyamata



A virtuális építkezés a szükséges pénzalapok előteremtésében is megmutatkozott: az induló vállalatnál a pénzügyi részleg szerepét egy darabig külső befektető játszotta el.

Nehéz megmondani, hogy meddig beszélhetünk *virtuális vállalat*ról, és honnan szövetségről. Kétségtelen, hogy a Netscape saját szűkös forrásait ügyesen egészítette ki partnerkapcsolatok kiépítésével. A szövetségesek közül többen kiegészítő termékeket fejlesztettek a Navigatorhoz, a Communicatorhoz és a szerverekhez. A számok igen nagyok: a platformhoz kapcsolódó alkalmazásokon 1995-ben mintegy 12.000 fejlesztő dolgozott,

Disney, a Gartner Group és a The New York Times. A partnerek körét hardveres cégek is gazdagították, majd ahogy a cég egyre inkább a vállalati piac felé fordult, megnövekedett a rendszerintegrátorokkal, értéknövelt szolgáltatásokat nyújtó viszonteladókkal fenntartott partnerkapcsolatok fontossága.

Ha a trófeákat és a számokat nézzük, akkor a dolgok igen jól mentek. Mégis, ha egy kicsit közelebről vizsgáljuk meg a képet, azt kell mondanunk: mehettek volna jobban is. Bill Gatesnek és a Microsoftnak igazán sok ellensége van, a jelek azonban arra vallanak, hogy sokan

szívesebben dolgoznak együtt a redmondiakkal, mint a Netscape-pel. A Microsoft nem fukarkodik, amikor fontos és tartós kapcsolatok építéséről van szó, a Netscape-ben azonban sokan egy pénzéhes, önnön sikerétől megrészegült, sokat beszélő, de a partnerre nem igazán figyelő, arrogáns „újjgazdagot”, láttak, aki mindenbe belekap, de akitől igazából kevés szolgáltatást várhatnak. Szép számmal akadtak hát csalódott, távolságtartó partnerek, köztük olyanok is, mint Andrew Grove, az Intel legendás főnöke.

Ezen a ponton célszerű egy kicsit elgondolkodnunk a gyors siker veszélyein. A Netscape bizonyos értelemben saját hírverésének és exponenciális növekedési görbéinek foglya volt. (Egyetlen példa a sebességre: a Navigator különböző verzióinak megjelenését csak néhány hónap választotta el egymástól.) A kíméletlen tőkepiac, a részvényárfolyamot az egekbe repítő Wall Street ezekhez igazította az elvárásait – amelyeknek aztán meg kellett felelni. A gyorsaság jó dolog, de ha valaki állandóan a „gyorsan-jöjjünk-ki-valami-újjal” és a „maximális-profitot-most-azonnal” búvkörében él, könnyen kirepül a kanyarban. És a kanyar hamarosan eljött: a nagy rivális, a Microsoft kicsit megkésve, de annál határozottabban cselekedett. Ettől a ponttól kezdve egy izgalmas, egyelőre lezáratlan stratégiai játszmának lehetünk tanúi.

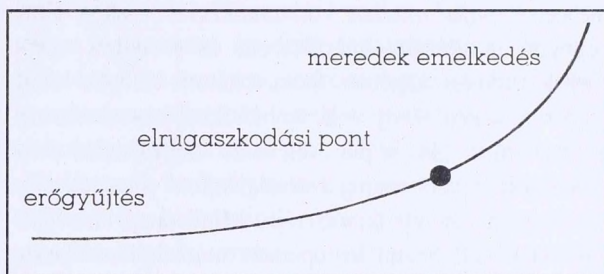
Foglaljuk össze az eddigieket. A „pályakezdő” Netscape kiváló mintapéldánya annak, amit Kevin Kelley [16] és mások „új gazdaságnak” vagy „hálózati gazdaságnak” neveznek. Kelley egyebek között megállapítja, hogy a „hálózati gazdaságban” az alacsonyabb fix költségek (mire volt szükség ahhoz, hogy Andreessen és Bina megírják a Mosaicot?), a jelentéktelen határköltségek (mibe kerül még egy Navigatorot letölteni a hálóról?), a gyors terjesztési csatornák (háló, háló...) és a fentebb már tárgyalt robbanásszerű hálózati értéknövekedési jelenségek miatt az „elrugaszkodási pontok” alacsonyabban helyezkednek el, mint a hagyományos ipari világban, az emelkedési pályák pedig meredekebbek. Az „elrugaszkodási pont”, az a pont, ahol a fejlődési görbe egyenesből vagy szelíd lejtőből meredekre vált, ahol a siker öngerjesztővé válik, ahol a pilóta megemeli a gép orrát, és az gyorsan és látványosan emelkedni kezd (3. ábra). Ha valaki tanulmányozni akarja ezt a jelenséget, jó esetpéldát talál a Netscape-nél: 18 hónap után már 38 millió installált Navigator volt a világban; a vállalat három év alatt érte el az 500 millió dolláros éves forgalmat, míg a Microsoftnak ehhez csaknem 14 év kellett.

A hógolyóból lavina lett – de a gyors sikerek cselekvésre készítették a legnagyobb ellenfelet, a

Microsoftot. A Netscape története 1995 óta a Microsofttal folytatott stratégiai és taktikai küzdelem története. A vállalat sorsának alakulásában nyilván más erők is szerepet játszottak és játszanak – gondoljunk például a gyors emelkedés után törvényszerűen bekövetkező lassulásra, az innovativitás és a „bürokrácia” fentebb tárgyalt klasszikus ellentmondására –, a döntő kérdés mégis az, hogyan alakul a két tábor csatája.

3. ábra

### „Elrugaszkodási pont”



### Dzsúdó és Szumó

Ismert történet: a Microsoft kissé megkésve reagált az Internet-jelenségre, túlságosan el volt foglalva a PC birodalommal, a maga egy-gépet-mindenki-asztalára stratégiájával. Jegyezzük meg: mások sem voltak sokkal okosabbak: Internet nagyon régóta létezik, de az „elrugaszkodási pontját” hosszú lapos szakasz előzte meg. Nem mindig könnyű megmondani, hogy néhány elszórt megbetegedésből hogyan lesz rövidesen megállíthatatlan járvány. A Microsoft későn reagált, de igen erőteljesen, ami nyilván nem a véletlen műve. Egyrészt Gates nyilván felismerte a hálózati világban rejlő óriási üzleti potenciált, másrészt megszimatozta a Netscape-böngészőben rejlő veszélyt: a Microsoft-birodalom a Windows-bázisra épül, ha bekapcsoljuk a PC-nket, akkor azon keresztül jutunk el az alkalmazásokig; ha viszont egyre több alkalmazás a hálón jelenik meg, akkor az nyer, aki a háló kapujában áll a kulccsal, az pedig a kilencvenes évek közepén a Netscape volt a Navigatorral. Kicsit sarkosabban fogalmazva: ha minden a hálóra kerül, akkor a háló lesz a számítógép, és a böngésző az operációs rendszer. A Microsoft alapjaiban inoghat meg, ha a kulcs kikerül a kezéből. A probléma ettől a ponttól már nem taktikai, hanem stratégiai jellegű.

A párharc elemzését kezdjük egy lényeges megállapítással: stratégiai kérdésekhez módszertani szempontból a két vállalat eltérő módon viszonyult. Korai fan-

tasztikus sikereit a Netscape nem csekély részben annak köszönhető, hogy taktikai és operatív szinten rendkívül hatékonyak bizonyultak: remek ötletei voltak, amelyeket pillanatok alatt meg tudott valósítani. Vezetői a *jelenre* koncentráltak, a következő pénzügyi negyedévre, maximum egy évre előre tekintve. Több évre szóló tervek nem készítettek. Barksdale definíciója szerint a stratégia nem más, mint termékek sorozatával reagálni a piaci előrejelzésekre. Mindez nem jelenti azt, hogy a cégnek nem volt jövőképe: a víziókat Andreessen szolgáltatta, három visszatérő elemmel: hit a hálózat erejében, a Internet kapuját minden kommunikációs eszköz előtt megnyitó univerzális interfészben, és a nyitott szabványok szükségességében. Ezen a három cölöpön kívül minden más képlékeny volt, ambíciókkal kevert tömény pragmatizmus. „Ha a piac félévente megváltozik, nem töprenghetünk két hónapig a stratégiánkon” – mondta egy interjúban a cég egyik vezetője. Mindennap stratégiai döntéseket kell hozni, az operatív munkától elválaszthatatlanul. Kell néhány támpont, néhány cél, egy kevés „leadership”, de a többi nem más, mint gyors és hatékony cselekvés.

A Microsoftot viszont az Internet-robbanás nem zökkentette ki szokásos stratégiaalkotási gyakorlatából: Gates nem változtatott sem a viszonylag *formalizált* eljárásán, sem a hároméves időhorizonton. A formális tervezési folyamat változatlanul februárban kezdődött az üzletágak 36 hónapra előretekintő stratégiai terveinek tárlásával. A stratégiákat csúcvezetők által irányított heves viták után éves taktikai tervekre bontották le. A megvalósítás során időnként korrekciós értekezleteket tartottak, többnyire akkor, amikor a környezetben vagy az előrejelzésekben valamilyen számottevő változás állt be.

A stratégiai gondolkodás tekintetében a Netscape és a Microsoft közötti különbségek jól láthatók. Az előbbinél a stratégiaalkotás Andreessen és néhány nagyon okos emberből álló „jövőbelátó” csapatának dolga volt, a többiek pedig vettek egy mély lélegzetet és „végrehajtottak”. A redmondiak viszont hagyományosan formalizáltabban közelítettek a távlati kérdésekhez, szisztematikusan elemezték a környezetet, tervek készítették, a tervezés során pedig mindenkitől megkövetelték, hogy mondja el véleményét a világról, a változásokról, a versenyről, foglaljon állást és védje meg azt. Barksdale csak 1997 vége felé tett néhány lépést a szisztematikussabb tervezés érdekében – hogy milyen sikerrel, azt még aligha tudjuk megmondani.

A Microsoftról és a Netscape-ről részletes elemzéseket publikáló Cusumano és Yoffie a két játékos

küzdelmét a sport világából vett hasonlatokkal írja le ([6] és [27]). A Microsoft 1995-ben már nagyon nagy vállalat volt, méreteit tekintve a Netscape eltörpült mellette. Mintha Góliát állna szemben Dáviddal, egy szumó birkózó egy normál testsúlyú ellenféllel. Egy valódi szumó meccsben az utóbbinak nincs esélye: a nagyobb tömeg biztosan győz. Egyetlen megoldás van: nem szumót kell játszani, hanem dzsúdót, ebben ugyanis az ellenfél súlyát és erejét az ügyes játékos saját hasznára fordíthatja.

A Netscape kétségtelenül ügyesen dzsúdózott. Hogy – egyelőre? – mégsem győzött, azzal magyarázható, hogy a szumó-súlyú Microsoft sem kevésbé jó játékos.

Lássuk ezek után a dzsúdó-szumó meccs néhány érdekes sajátosságát és menetét. Az első szabály: ha te vagy a kisebb, kerül a közvetlen konfrontációt. Ha a Netscape a kezdet kezdetén egy új PC-s operációs rendszerrel próbálkozik és a Microsoft pályáján támad, nyilván nincs esélye. Ha túl sokáig marad egy helyben, akkor sincs. Lehet, hogy egy túlságosan merev és részletezett stratégia a játszma elején végzetes lett volna. Az Andreessen-féle vízióba azonban sok minden belefért. A Netscape meghódíthatlan területeken kezdett gyarapodni, és gyorsan mozgott egyikről a másikra, mondhatnánk „körbetáncolta” ellenfelét.

1995 a vállalatnál az Internet éve volt. A piac épp csak ébredezett, a Netscape a Navigatorral és az első szerverekkel besiklott a radarenyő alatt, integrált alkalmazásokkal teremtve meg a bázist az elektronikus kereskedelemhez és a világhálón való szolgáltatáshoz. Az internetes kereskedelem kezdeti fejlődése azonban túlságosan lassúnak bizonyult a fölöttébb ambíciózus cég számára, ráadásul a szorítóban rövidesen a nagyok – köztük a Microsoft és az IBM – is megjelentek.

Szerencsére gyorsan adódott egy újabb lehetőség: a Netscape vezetői már 1995-ben felfigyeltek arra, hogy az általuk propagált Internet-technológiákat és standardokat egyre több vállalat belső hálózatok, úgynevezett *intranetek* (mini internetek a vállalati tűzfalak mögött) kiépítésére használja. A belső hálózat nem számított újdonságnak, a csatatéren ott volt a Novell, a Lotus Notes és a Microsoft; a meglévő rendszerek sokat tudtak, de zárt standardokra épültek, drágák voltak, nehéz volt őket telepíteni és használni. Az intranetek képességei korlátozottabbak, de a nyitott szabványok miatt sokféle gépen futottak, olcsóbbak, könnyen megtanulhatók és használhatók. A Netscape eredeti üzleti tervei nem szóltak az elektronikus levelezésről; Andreessent azonban ez nem zavarta, gyorsan fordított egyet a kormánykeréken, és a

Netscape 1996-ban már intranetes vállalat volt, amely bevételeinek közel felét vállalati ügyfelektől szerezte. Ehhez nemcsak a termékek körét és képességeit kellett megváltoztatni, hanem az értékesítési csatornákat is. Az internetes idők szépségét az adta, hogy a hálón rendkívül olcsón lehetett óriási tömegben értékesíteni. A nagyvállalati intranetes ügyfeleknél azonban ez az értékesítési modell nem működött: masszív direkt értékesítő és támogató rendszert kellett kiépíteni. A Netscape-nek 1995 elején még csak 15 értékesítési szakembere volt, 1998-ban a számuk már közel 800-ra rúgott.

A többiek persze nem akartak lemaradni: a Lotus és a Microsoft egyre inkább Web-kompatibilisebbé tették a termékeiket. De nem állt meg Andreessen és kis stratégiai csapata sem: 1997 márciusában „fehér könyvet” bocsátottak ki, amely – a Netscape-vízió újabb konkretizálása-ként – megfogalmazta a „hálózati vállalat” avagy az *extranet* koncepcióját. Az *extranet* bérelt vonalakkal vagy biztonságos Internet-kapcsolatokkal összekötött intranetekből áll; lehetőséget ad arra, hogy egy cég partnerei a tűzfal mögött bizonyos forrásokhoz hozzáférjenek. Az intranet a *vállalaton belül* áramvonalasítja a kapcsolatokat, az *extranet* pedig *vállalatok között*, az iparági értéklánc (szállítók, termelők, partnerek, vevők) mentén.

Az *extranet*ekre és az elektronikus kereskedelemre való koncentrálással, az egyedi vállalatok határainak átlépésével a Netscape tulajdonképpen visszatért saját gyökereihez. Közben azonban beindult a Microsoft-úthenger: a Netscape-browser piaci részesedése hétről hétre csökkent az Explorerrel szemben. A Microsoft idejekorán felismerte, hogy a böngésző-háborúban késő lenne saját standardjait erőltetve szumó-kiszorítósdba kezdeni, és a már máskor is bevált „nyeld le, terjeszd ki” taktikát alkalmazta. Újabb dzsúdó-lépés következett: 1998 januárjában a Netscape bejelentette, hogy bárki ingyen letöltheti a hálóról a koronagyémánt Communicator forráskódját, és szabadon továbbfejlesztheti a programot. Az angol *The Economist* szerint ez olyan lépés volt, mintha a Coca-Cola receptje jelent volna meg valamelyik országos napilapban. A programot ezek szerint bárki továbbfejlesztheti, adaptálhatja, a Netscape-nek csak az a kikötése, hogy a módosításokat meg kell neki küldeni, hogy eldönthesse, közülük melyeket építi be a következő hivatalos kiadásba.

1998 más tekintetben is a dzsúdó-lépések éve volt. A Netscape ekkor döntött úgy, hogy saját Web-helyét úgynevezett „portállá”, kereskedelmi és szolgáltatási „főbejárattá” alakítja, a Yahoo-éhoz vagy az Excite-éhoz hasonlóan. Ezzel határozott terjeszkedésbe kezdett

média-vonalon, holott Barksdale éppen egy évvel ez előtt jelentette ki, hogy a cégnek nincsenek média-tervei. A csábítás nyilván túlságosan nagy volt: a még mindig népszerű, sok millió gépen futó Navigator automatikusan a Netscape-oldalak felé terelte a felhasználóit, amit azok egyáltalán nem vettek rossz néven. A honlapot időközben Netcenterre keresztelték, önálló divíziót szerveztek hozzá, üzletorientált helyé vált, amely híreket, szoftvereket, különböző szolgáltatásokat kínál.

A Netscape tehát – miközben az egyre határozottabb támadások ellenére sem mondott le a vállalati piacról – ismét ráerősített a fogyasztói vonalon. A szélesedő frontokhoz Andreessen új víziót fogalmazott: a jövőben a Netscape nem browser-, intranet- vagy extranet-vállalat lesz, hanem *szoftvercég*, amely a szoftverek és a szolgáltatások konvergenciájára épít, jelesen három pillére: (a) vállalatoknak szolgáltatásra kész infrastruktúrát nyújtó, skálázható, biztonságos, megbízható, központilag menedzselte szoftvertermékeket (lényegében szervereket) ad, (b) alkalmazásokat biztosít az elektronikus kereskedelemhez, (c) bővíti saját Web-portáljának szolgáltatásait. Ebben a stratégiában már a szerverek állnak a középpontban, és nem a böngésző.

Mindezek a változások, gyors dzsúdó-mozgások jól nyomon követhetők a vállalati bevételek szerkezetében, ami egyik évről a másikra igen nagy változásokat mutat. Az igazán tiszteletre méltó nem a jövőképek rugalmas újrafogalmazása, hanem a taktikai szint és a végrehajtás hatékonysága. A problémát az jelentette, hogy a szumó-súlyú Microsoft hasonló hajlékonyságot mutatott: elfogadta a Netscape sikereit, átvette, magába szívta annak a legjobb ötleteit és továbbfejlesztette azokat. Gates cége ráadásul a taktikai rugalmasságot – a fentebb tárgyalt módon – formalizáltabb stratégiai perspektívába ágyazta, ami fokozta ütéseinek erejét.

A Netscape a gyors mozgásokon, elhajlásokon, pozícióváltásokon kívül más dzsúdó-fogásoknak is mestere volt. Újabb szabály: ha az ellenfél túlságosan nagy és erős, akkor ezeket az előnyöket fordítsd hátrányokká; olyan lépéseket tégy, amelyekre a versenytársad saját tömege, kiépített bázisa, megszokott jövedelemszerzési módjai miatt csak kínosan tud reagálni, fogoly lévén saját sikerei csapdájában. Keress rajta olyan fogásokat, ahol az emelőlve nek köszönhetően saját erődöt megsokszorozhatod. Az Internet sok új és innovatív cégnek kínált lehetőséget arra, hogy az elhízott szumó-harcosokat egyensúlyukból kibillentse.

A Microsoft üzleti modellje saját Windows operációs rendszerére épül, illetve arra, hogy a Windows-alapú

alkalmazásokat a felhasználók folyamatosan az újabb és újabb változatokra cserélik. A cég stratégiájának fontos eleme a más operációs rendszerek – köztük elsősorban az UNIX – kiszorítása. A Netscape fontos húzása volt, hogy tucatnyi platformra – köztük a teljes Microsoft-bázisra – kínált böngészőt és szervereket. Gates cége őrizte a saját szabványait, a Netscape viszont a nyitott szabványokat propagálta, azt hangoztatva, hogy a fogyasztónak igenis választási lehetőséget kell biztosítani. Ezzel a politikával fontos szövetségeket szerzett, köztük a legnagyobbakat: az Oracle-t, a Sunt mint a Java-technológia apostolát, és az IBM-et; valamint az ABM („anything-but-Microsoft” = „bármit, csak ne Microsoftot”) liga számos más jeles tagját.

A dolog mindazonáltal nem ment könnyen. A Microsoft is megtalálta a maga támadási pontjait, és ügyesen kihasználta azokat. A korai időszakban a Netscape jövedelmének igen nagy része a browser-eladásokból származott, ami mintegy két évre megkötötte a cég kezét. A redmondiak sajátos versenytaktikát és hálózat-logikát („a legértékesebb, ami ingyen van”) alkalmazva ingyen adták az Explorer; ez olyan lépés volt, amit a Netscape csak fogcsikorgatva és megkésve követett. A sokplatformos fejlesztésnek is megvoltak a maga hátulütői: az alkalmazásokat nem lehetett egy-egy rendszerre optimalizálni, a tesztelés drága volt, és a Java-technológia sem váltotta be teljes mértékben a hozzá fűzött reményeket. A Microsoft-tábor jóval masszívabbnak bizonyult a vártnál: manapság mintegy 300 millió PC működik a világban, és a felhasználók viselkedése nem változik meg egyik napról a másikra, még akkor sem, ha az Internetről van szó. A háló-forradalom sokkal gyorsabb minden eddiginél, de az „installált bázisnak” azért hatalmas ereje van. Andreessen valóban sok mindent „meglátott”, de azért a Microsoftnak és a többieknek volt idejük felébredni.

Egy bizonyos mértéken túl a rugalmasság is hátrányos lehet. Kezdeti időszakában a Netscape túlságosan széles frontokat nyitott: mindenkit mindennel ki akart szolgálni, függetlenül az egyes piacok és termékek jövedelmezőségétől. Kellően nem indokolható lépés ez egy olyan világban, ahol éppen a koncentráció, a fókuszálás a jelszó. Ahelyett, hogy néhány jól megválasztott termékre koncentráltak volna, szétforgácsolták az erőiket a sokféle szoftver és platform között, esetenként kiforratlan technológiákat alkalmazva, a minőség ügyét nem kellően szem előtt tartva, ami súlyos hiba a vállalati piacon. A Netscape kiváló innovátor volt, de a termékek

stabilizálásánál, minőségének biztosításánál már kevésbé jeleskedett.

Sajátos ellentmondás rejlik a gyors dzsúdó-mozgásban is: ha valaki túlságosan hirtelen vált, az egyik évben internetes, a másikban intranetes, a harmadikban pedig extranetes cégnek nyilvánítja magát, akkor ez a piac szemében könnyen következtelenségnek, kapkodásnak tűnhet, és a cég alkalmazottait is megzavarhatja. Utólag átgondolva az eseményeket, még a rendkívül intenzív cégbevezető kampánynak is megvoltak a hátulütői: ha valaki fennhangon, az összes médiumon azt ismételteti, hogy ő lesz a jövő század Microsoftja, a Windows pedig rövidesen az ipari múzeumok hátsó raktárába kerül, akkor az nyilván korán kihívja maga ellen a jelenlegi Microsoft haragját. A jelszó jól hangzik, sokan fellelkesülnek tőle, de Bill Gates sokkal csendesebben csempészte be a maga operációs rendszerét az IBM PC-ibe.

Külön elemzést igényelne az a kérdés, hogy a dzsúdó-stratégia hatásos érvényesítését mennyiben gátolta az a tény, hogy a Netscape-nél a technológiai és a vállalati irányítás személyileg szétvált: mint már említettük, Barksdale, a vezérigazgató nem technológiai szakember, a stratégiaalkotás és a végrehajtás fontos elemeit nem uralja, ráadásul a vezetési stílusa konszenzusos, konfliktuskerülő, ami nem igazán hatékony egy olyan világban, ahol a siker egyik feltétele az, hogy a cég saját maga falja fel legsikeresebb gyermekeit.

## A jelen és a jövő

Közvetlenül az America Online-nal való egyesülés előtt a Netscape három fronton háborúzott, váltakozó sikerrel.

Az első front a *böngészőké*. A Microsoft Explorer ledolgozta a hátrányát. A Business Week elemzője 1999 márciusának végén [28] arról számolt be, hogy a legújabb változat legalább olyan jó, mint a Netscape-é, sőt néhány ponton valamivel jobb is annál. A hálózat-logikából következően valószínű, hogy a két vetélytárs közül az egyik idővel domináns pozíciót szerez, és arra is komoly esély van, hogy végső soron univerzális interfész lesz – de könnyen lehet, hogy az Explorer nevet fogja viselni.

A második, a *szerver-front* igen fontos a Netscape számára, hiszen ez a legfontosabb kapu a vállalati piac felé. A cég célja az, hogy nagyvállalatoknak olyan skálázható rendszereket adjon, amelyek kihasználják az Internet, az intranetek és az extranetek előnyeit, és valamennyiüket összekapcsolják. Szép feladat; nem csoda, hogy másoknak is megtetszett: a Netscape itt olyan vetélytársakkal áll szemben, mint az IBM, az Oracle,

(megint) a Microsoft, meg még sok tucat más cég, az ingyen megszerezhető szerverekről nem is beszélve. A vállalatok installált infrastruktúrái és igényei igen eltérőek, a piac tehát várhatóan megosztott lesz, és a jelek szerint a Netscape esélyei egyáltalán nem rosszak: ezen a piacon kifejezetten előnyös lehet, ha valaki több platformot is kiszolgál, köztük az UNIX-ot, ami egyesek szerint még mindig jobb a Microsoft NT-jénél. Nagy kérdés viszont, hogy a cég képes-e az IBM, a Microsoft és az Oracle kipróbált és igen nagy értékesítéssítő és ügyféltámogató gárdájával lépést tartani. A vállalati piac tömeges megnyeréséhez stabilitás is kell, amivel a Netscape mostanában nem büszkélkedhet.

A *portál-frontot* a Netscape csak 1998 tavaszán nyitotta meg. A bevezetés sikeres volt, a Netcenternek rengeteg látogatója van, ami nem csoda, hiszen az installált Netscape-böngészők automatikusan ide terelik a felhasználóikat. A jövő szempontjából az a nagy kérdés, hogy a látogatók közül hányan akadnak tartósan horogra, ehhez pedig vonzó szolgáltatások kellene a portálon. Ehhez igazából már nem szoftver-, hanem médiavállalatra van szükség, másfajta képességekkel. A verseny itt is éles, hiszen itt van a Yahoo!, az Excite, a Snap, a Lycos, (megint) a Microsoft és sok más cég, akik mind a tömegek érdeklődésére vadásznak. A médiavonal követése nem könnyű, a Microsoftot is próbára teszi, pedig Gates már több mint egymilliárd dollárt költött az ügyre.

Végezetül foglaljuk össze, hogy mit tudunk a Netscape sorsáról most, 1999 tavaszán.

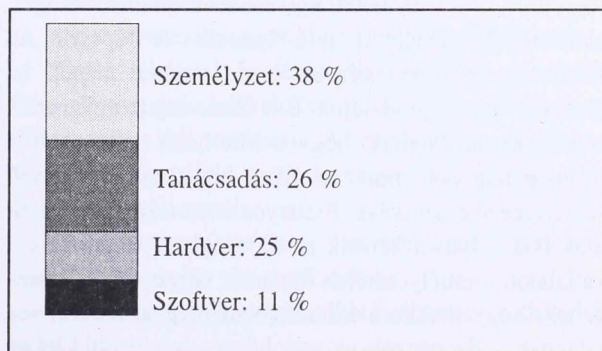
A cég egyik Mosaicos veteránja, Jamie Zawinski március végén egy levelet tett fel a hálóra, amelyben rezignált hangon magyarázza, hogy miért válik meg az America Online Netscape Communications nevű divíziójától. Szavaiból az derül ki, hogy ez a Netscape már nem az a Netscape: a név létezik, a fontos emberek is megvannak (a sajtóközlemények szerint Andreessen az AOL technológiai vezetője lesz), de a történet első fejezete lezárult.

Az America Online 1998 novemberében jelentette be, hogy megvásárolja a Netscape-et. Az ezt megelőző két évben rendbe tette saját belső ügyeit, bekebelezte a CompuServe-et, és taglétszámát 14 millióra növelve első számú online – szolgáltatóvá és potenciálisan – a Microsoft legnagyobb riválisává vált. A Netscape felvásárlásának aktusa 1999 márciusában zárult le. Ezzel lényegében véget ért a független Netscape története, de sokak véleménye szerint (a hálón az eseményeket rengetegen kommentálják) lezárult valami más is: a háló

hőskora, aminek – ellentmondásossága ellenére – a Netscape volt az egyik legnépszerűbb szimbolikus figurája, a „szabad Internet” bajnoka, aki szembeszállt a „halálcillag” Microsofttal. Most a nagyok jönnek (mint annyi helyen másutt), akik (mint annyi helyen másutt) összeolvadások és felvásárlások útján még nagyobbak lesznek. Szumó-harc következik, hatalmasra dagadt vetélytársakkal. Az Internet profitzónája (lásd erről [24]) eltolódott: a pénz már nem a böngészőben van – azt ingyen meg lehet szerezni –, hanem a hálón való szolgáltatásban és a rohamosan fejlődő elektronikus kereskedelemben, az utóbbiban is főleg a vállalkozói piacon. Az Amazon.com és más úttörő cégek fantasztikus sikere megmutatta, hogy mekkora ez az üzleti potenciál. Stratégiai szempontból a böngészők, a szerverek, a portálok, a szolgáltatások házassága kifejezetten logikusnak mondható, hiszen elektronikus kereskedelmi csatornák kiépítése – ahogy ezt a 4. ábrán látható tapasztalati költségstruktúra is mutatja – fölöttébb összetett dolog, sokféle képességet kíván.

4. ábra

**Elektronikus kereskedelem bevezetését célzó akciók költségstruktúrája**



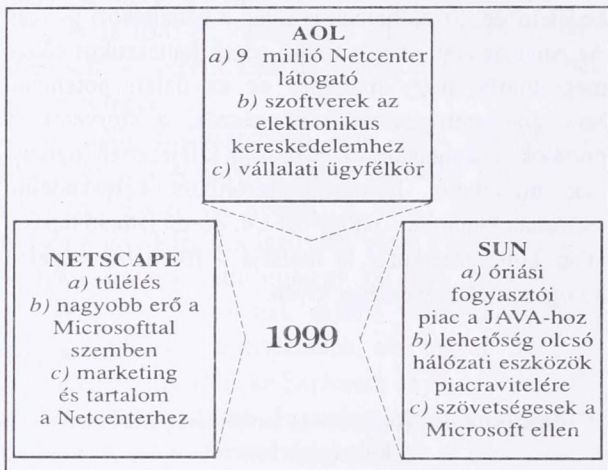
Forrás: Tracy Maddux (Intel) E-commerce slideshow, 1999.

Az AOL már a Netscape nélkül is a szumó-súlycsoportban volt. Az erejét tovább növeli, hogy szövetségként csatlakozik hozzájuk a Sun, az anti-Microsoft tábor egyik legnagyobbja. A triumvirátus kirajzolódó jövőképe azt sugallja, hogy a vállalatokat az ügyfelekkel és partnerekkel, a hálózatokat más hálózatokkal összekötő online-rendszerek mind egy nagy digitális háló részei lesznek. A vállalatok ezentúl is azt csinálják majd, amit eddig – beszereznek, termelnek, szállítanak, eladnak stb. –, de mindebből egyre jelentősebb rész kerül rá a hálóra, és ez a korábbinál jóval nagyobb hatékonyságot biztosít.

Az 5. ábrán összefoglaljuk, hogy a három partner (pontosabban az 1999 tavaszán „elhált” AOL-Netscape házasság után már csak kettő) mit nyerhet a szövetségen. Nem véletlenül fogalmaztunk feltételes módon, mert azért a győzelem még nem tekinthető biztosnak. Két dolgot mindenképpen tekintetbe kell venni: a versenytársak körét és a szövetség belül nagy valószínűséggel fellépő feszültségeket.

5. ábra

Ki mit nyerhet a Netscape-AOL-Sun szövetségen?



Kezdjük a vetélytársakkal. Egy sor szumó-harcost látunk, akik súlyuk ellenére dzsúdó-fogásokra is képesek. Az AOL-Sun jövőkép ígéretes – de vannak mások is, akiknek ugyanez a víziójuk. Bill Gates szinte ugyanerről beszél, és ne feledjük, hogy a Microsoft nettó profitja jelenleg nagyobb, mint az utána következő tíz vezető szoftvercége együttvéve. Bizonyos értelemben a redmondiai is a helyüket keresik az új világban, átszervezik a vállalatot, személycseréket hajtanak végre, azon töprengenek, hogy mekkora kifutása van még a Windowsos világnak – de pénzük az van bőven. Aztán ott van az IBM, de az elektronikus kereskedelem felé tart az 1999 elején éppen lefelé szálló árfolyamú, önmagát megújítani kívánó SAP is. A vonatok több irányból érkeznek, de a vágányok egymásba futnak.

Most pedig vessünk egy gyors pillantást a szövetség belső ügyeire is. 1999 tavaszán gőzerővel indult meg a két egyesült cég összegyúrása, az új szervezeti egységek – köztük a Sunnal szövetkező Netscape Enterprise Group – kialakítása. A feladat nemcsak technikai és szervezési jellegű. A jelek szerint nem lesz könnyű például a három cég kultúrájának egymáshoz illesztése; ebből a szempontból különösen a Sun nyers és tekintélyt nem tisztelő modora látszik problematikusnak: Scott McNealy cége

nem arról híres, hogy jól kijön másokkal. Egyes – igen nagy összegű – kölcsönös beruházásokról születtek már döntések, de április elején még tisztázatlan volt a költségek és a nyereség elosztásának módja. A szövetség tagjai számos ponton jól kiegészítik egymást, de vannak rivalizálási helyzetek is: az elektronikus kereskedelemhez szükséges nagy teljesítményű szerverek terén például mind a Netscape, mind a Sun a saját technológiájához ragaszkodhat.

A problémák ellenére aggodalomra nincs különösebb ok. Az AOL árfolyama 1998 novembere – ekkor jelentették be az egyesülést a Netscape-pel – és 1999 márciusa között 156%-kal emelkedett. A befektetők tehát optimisták, a szövetség vezetéi pedig tovább szövögethetik terveiket a Windowsos PC-világrend megdöntéséről.

Irodalom

- (1) Alden, C.: Bill Gates with a College Degree. Red Herring Online, 1996. január
- (2) Bógel György: Bitháború bírósági segédlettel. Magyar Távközlés, 1998. 2. sz.
- (3) Bógel György: Miért a Microsoft? Vezetéstudomány, 1998. 4. sz.
- (4) Bógel György: Miért az Intel? Vezetéstudomány, 1998. 7-8. sz.
- (5) Coyle, D.: The Weightless World. Capstone, 1997
- (6) Cusumano, M.-Yoffie, D.: Competing on Internet Time. The Free Press, 1998
- (7) Gilder, G.: Metcalf's Law and Legacy. Forbes ASAP, 1993. szeptember 13.
- (8) Green, H.: Has Netscape Hit the 'Innovation Ceiling'? Business Week, 1998. január 19.
- (9) Hafner, K.-Meyer, M.: Sharing the Blame. Newsweek, 1998. január 19.
- (10) Hamm, S.: No, Netscape isn't Throwing in the Towel. Business Week, 1998. február 23.
- (11) Hamm, S.: The Education of Marc Andreessen. Business Week, 1998. április 13.
- (12) Himowitz, M.: Netscape's New Browser Is the Best One Yet. Fortune, 1997. május 27.
- (13) Iansitt, M.-MacCormack: Developing Products on Internet Time. Harvard Business Review, 1997. szeptember-október
- (14) Internet-harc. Heti Világgazdaság, 1996. szeptember 7.
- (15) Judge, P.-Hamm, S.: Any Portal in a Storm. Business Week, 1998. október 19.
- (16) Kelly, K.: New Rules for the New Economy. Fourth Estate, 1998
- (17) Kirkpatrick, D.: As the Big Guys Awake, Can Netscape Prevail? Fortune, 1996. január 15.
- (18) Krantz, M.: AOL, You've Got Netscape. Time, 1998. december 7.
- (19) Netscape Breaks Free. The Economist, 1998. március 28.
- (20) Price, C.: Bruised Netscape Angles for Corporate Users. Financial Times, 1998. június 8.
- (21) Ramo, J.: Winner Take All. Time, 1996. szeptember 16.
- (22) Sager, I. et al.: A New Cyber Order. Business Week, 1998. december 7.
- (23) Shapiro, C.-Varian, H.: Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Harvard Business School Press, 1998.
- (24) Slywotzky, A.-Morrison, D.: The Profit Zone. Times Business, 1997
- (25) Tetzeli, R.: What It's Really Like to Be Marc Andreessen. Fortune, 1996. december 9.
- (26) Yang, C. et al.: The 800-Pound Gorilla of E-commerce? Business Week, 1999. április 5.
- (27) Yoffie, D.-Cusumano, M.: Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time. Harvard Business Review, 1999. január-február
- (28) Wildstrom, S.: Neck and Neck in the Browser Race. Business Week, 1999. március 29.

## DÖNTÉSI RENDSZEREK SZERVEZÉSE

A rendszerkutatás a szervezettől a környezet által elvárt és a belső vezetés által támasztott igényeknek megfelelően útmutatást igyekszik nyújtani a szervező által követendő útra. A módszer a szokásos szervezési technikára épül, de olyan módosítások és kiegészítések szerepelnek benne, amelyek lehetővé teszik a szervezet pontosabb kiértékelését, és segítséget nyújtanak a pontosabb tervezéshez. A cikk célja a módszer nagyléptékű bemutatása.

A szervezetek korszerűsítése hagyományosan két fő területet ölel fel:

- a folyamatok, a struktúra fejlesztését, módosítását;
- az információfeldolgozás és -rendszer szervezését és módosítását.

Habár a szervezeten belüli döntések kiemelt fontosságára többen is felhívták a figyelmet (pl. Simon, H. A.<sup>19</sup>), mégis a szervezetfejlesztések kiinduló pontja nem ez volt. (Itt és a továbbiakban is szervezetfejlesztésen első-sorban a szervezet struktúrájának alakítását értjük. A fogalom értelmezése kapcsán utalunk Dobák M.<sup>8</sup> ezzel összefüggő megjegyzéseire.)

Manapság egyre fontosabb olyan szervezetek kialakítása, amelyek gyorsan képesek alkalmazkodni a környezet változásaihoz. A megoldást, a célhoz illeszkedő döntési rendszer alapján kialakított információs rendszer és szervezeti struktúra adja.

A szervezet formáját – alapjaiban – a környezet és a belső igények határozzák meg (lásd például a kontingen- cia és szituációs megközelítési módokra<sup>1</sup>).<sup>1, 10, 13, 14, 16</sup>

Ilyen, a szervezet kialakítását befolyásoló, környezet által támasztott külső igény lehet:

- a piaci szükségletek kielégítése,
- a környezetvédelmi előírások betartása,
- a foglalkoztatottság növelése stb.;

a szervezet által támasztott belső igény:

- jó szociális körülmények,
- jó munkafeltételek kialakítása,
- a szervezet dolgozói jövedelmének növelése stb.

Egyes feltételek esetében elegendő egy minimális szint elérése, más feltételeknél azok maximumára vagy minimumára kell törekedni. A szervezet kialakításakor, más konkrét célok mellett, ezeket az igényeket is figyelembe kell venni.

A bemutatandó módszer esetében olyan szervezési eljárás kidolgozása volt a cél, amely

- a szervezet lényegét alkotó döntési rendszerből indul ki,
- a rendszerelméletre épít, és
- a környezet-cél-szervezet egyensúlyára törekszik.

### A módszer modell alapja

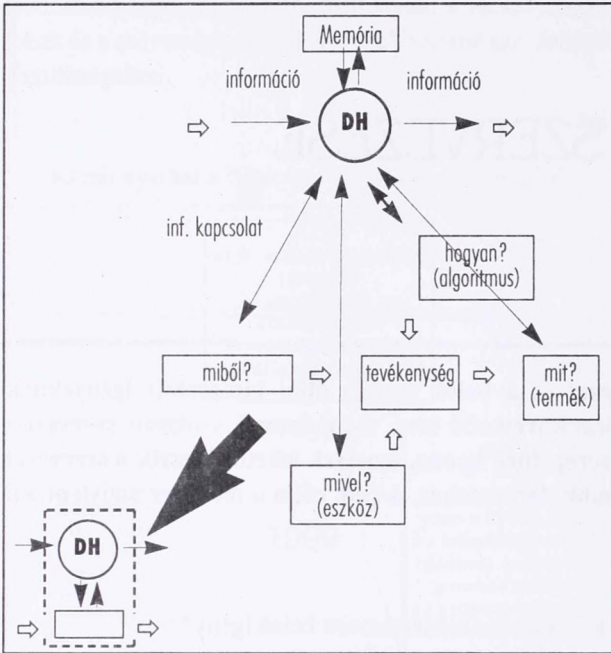
A döntési rendszer szervezési módszerének ismertetése előtt bemutatjuk annak a modellrendszernek a lényegét, amelynek elemeire a módszer épül. A modell részletes ismertetése<sup>3, 4, 5</sup> nem tárgya dolgozatunknak.

### A döntési rendszer szerkezeti modellje

A termelési folyamat – a munkamegosztásból adódóan – elemi tevékenységek (transzformációk) egymásutánja.

Minden ilyen elemi tevékenység a döntéshozatal szempontjából is elemi rendszerként kezelhető. A rendszer összetevői az 1. ábra szerint a következők:

1. ábra



- a rendszer alaptevékenységét adó átalakulási művelet, transzformáció, *tevékenység*;
- a tevékenység (akár anyagi, akár szellemi) során felhasználható, átalakítandó alapanyag, félkésztermék, információ mint a *tevékenység tárgya*;
- az átalakítási tevékenység azon *munkaeszközei*, szerszámai – akár az ember saját fizikai ereje –, amely az átalakításhoz szükséges, de csak hosszabb idő alatt használódik el;
- az a speciális munkaeszköz, amely a tevékenység hogyanját, végrehajtását szabályozza, azaz megadja a folyamat lépéseit, *algoritmusát*; ez az eszköz mint szellemi termék, általában igen hosszú idő alatt használódik, avul el;
- az átalakítási lépés eredménye a *termék*, amely a rendszer kimenetét és részben célját adja.

A felsorolt összetevőkből felépített rendszer működőképes, ha a környezet változatlan. Amennyiben a környezeti változások hatására bármelyik összetevő megváltozik, a rendszer életbentartása érdekében beavatkozás, szabályozás szükséges, amely döntést igényel. A modell tehát kiegészül még:

- a döntéshozóval, aki az összetevők megváltozása-

sáról információt kapva, gyűjtve, meghatározza a beavatkozás módját, valamint

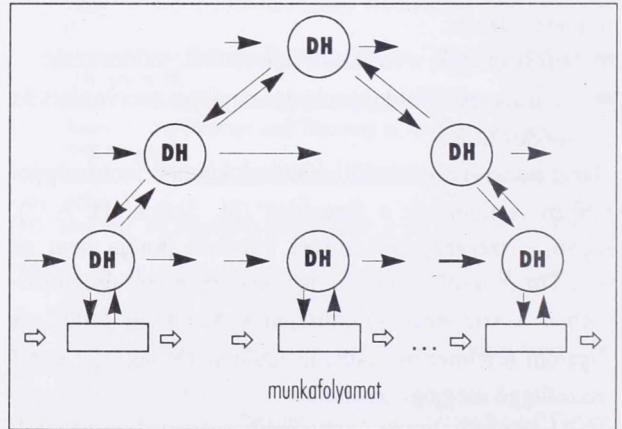
- a memóriával (hosszú és rövid távú memóriával<sup>3,5</sup>), amely a korábbi tapasztalatok, adatok tárolásával a döntéshozót képessé teszi a rendszer javítására, alkalmazkodóképességét növelő módosítására.

Az alkalmazkodást szolgálja a környezet és a rendszer közötti információs kapcsolat is.

Az elemi rendszerekből felépülő rendszerek is modellezhetők a fenti formában, ahol a rendszer-alrendszer kapcsolatok a vezetési-irányítási rendszer információs kapcsolatain keresztül valósulnak meg. Így egy többszintű döntéshozatali struktúra (2. ábra) jön létre, amelyben a döntéshozóknak információs kapcsolataik vannak;

- a befogadó rendszer döntéshozójával (felettesükkel),
- az alrendszereik döntéshozóival (beosztottaikkal), valamint
- a (szervezeten belüli és kívüli) környezetükkel.

2. ábra



A szervezeti döntési rendszerben a döntéshozók között egy másfajta kapcsolat is van, amely lehetővé teszi azt, hogy egyik döntéshozó (a vezető) az általa alkalmazott döntési stratégiát valamilyen módon más döntéshozókra is rákényszerítse. Ez a kapcsolat a *dominancia*, vagy fölérendeltségi *kapcsolat*, amely az információs kapcsolatok egy különleges megnyilvánulási formája. Ebben benne rejlik az is, hogy a döntéshozó beavatkozásaival olyan környezetet alakítson ki, amelyben az alárendelt és a vezető érdekei egymás közelébe kerülhetnek, mivel a vezetők (a szervezet) és a beosztottak érdekei között általában érdekellentét feszül.

A döntési pontok helyét a munkafolyamat részekre bontása, a munkamegosztás alapján jelölhetjük ki. Ezt a felbontást befolyásolja az is, hogy egy adott szervezetnél milyen döntéshozókat vehetünk figyelembe (lásd később, Felmérés c. alatt).

A rendszer szabályozott működését szolgáló döntéseket az alábbi csoportok valamelyikébe sorolhatjuk:

- a rendszer céljára vonatkozó döntések,
- a végrehajtott tevékenységre vonatkozó tervezési és szervezési döntések,
- erőforrások (anyag, munkaeszköz, munkaerő [döntéshozó], információ) biztosítására, beszerzésére vonatkozó döntések,
- termék és információ szétosztására, értékesítésére vonatkozó döntések,
- ellenőrzésre vonatkozó döntések.

Ezek egymáshoz mért aránya a szervezet működéséről, szerkezetéről, a szervezeti jellemzőkről tájékoztat.

### A döntési rendszer működési modellje<sup>4, 5</sup>

A rendszer elhatárolása környezetétől a legfontosabb jellemzőinek (attributumainak) és azok lehetséges értékeinek megadásával történhet. A rendszer *állapotterét* a leíráshoz használt jellemzők mint *állapotváltozók* és azok lehetséges értékei alkotják.

A szervezet irányítása a döntések sorozatával valósul meg, melynek során, a döntés alkalmával kiválasztott cselekvési változat végrehajtásakor, a rendszer az  $s_i \in S$  jelenlegi állapotából egy tervezett  $s_j \in S$  célállapotba kerül.

Az állapotátmenetek egy  $P$  átmenet operátor segítségével az

$$s_j = P s_i \quad \forall s_i, s_j \in S$$

alakban írhatók le. Minden döntésnél mind az induló állapotot, mind a célállapotot, a hiányos információk miatt, csak több-kevesebb bizonytalansággal tudjuk meghatározni.

Esetünkben, mivel a vizsgált szervezetek belső struktúrája, a bemenetek és kimenetek közötti kapcsolatok leírása igen bonyolult és ritkán ismert pontosan, ezért a rendszer leírásához az ún. 'fekete-doboz' elvet követjük. Ez azt jelenti, hogy a rendszer belső szerkezetét nem vizsgálva, a rendszer állapotváltozóinak a bemeneti és kimeneti változókat, valamint a célváltozókat tekintjük.

A célváltozók beépítése az állapotterbe, megkönnyíti azok kezelését. Így az állapotváltozók vektora

$$s = (s_1, s_2, s_3, \dots, s_n) = (x, y, z)$$

alakú lesz, ahol

$x = (x_1, x_2, x_3, \dots, x_k)$  a bemeneti változók vektora,

$y = (y_1, y_2, y_3, \dots, y_l)$  a kimeneti változók vektora,

$z = (z_1, z_2, z_3, \dots, z_m)$  a célváltozók vektora.

Mivel

$$z = (z_1, z_2, z_3, \dots, z_m) = f(x, y) = (f_1(x, y), f_2(x, y), f_3(x, y), \dots, f_m(x, y))$$

alakú, így

$$s = (x, y, z) = (x, y, f(x, y))$$

Az egyes alrendszerek, elemi rendszerek állapotterét – amely az adott alrendszer döntéshozójának döntési tere – az eredeti állapotter altere alkotja. Az altereket a rendszer dekompozíciója során kell meghatározni az állapotter felbontásával. Ez a részrendszerek és a hozzájuk tartozó döntési terek egymásra épülő hierarchiáját alakítja ki, a <sup>12, 15</sup>-ben leírtakhoz hasonlóan.

Az említett állapotterek természetesen időfüggőek olyan értelemben, hogy az idő függvényében változik az állapotter dimenziója, és változik az is, hogy mely állapotváltozókat vesszük figyelembe az állapotter felépítésekor.

### A szervezés lépései

#### Filozófia

A rendszer szervezeti szintű működési zavarai mindig visszavezethetők az egyéni döntéshozók problémáira. A következőkben néhány olyan problémát sorolunk fel, amelyek zavart okozhatnak a rendszer működésében, és ezért megoldásra várnak a szervezés során.

Bármely döntéshozó esetében *jó* (megfelelő) *döntést* csak akkor kaphatunk,

- ha rendelkezésre áll (ismert) a megoldáshoz szükséges algoritmus,
- ha a hiányzó információk beszerzésére lehetőség van,
- ha elegendő idő áll rendelkezésre és

- ha a döntéshozót képességei alkalmassá teszik az adott körülmények közötti döntéshozatalra.

Nehézséget jelent,

- ha a döntéshozó túlterhelt (idő-, illetve képesség-hiány miatt),
- ha a döntéshozó hatásköre túl széles, vagy túl szűk,
- ha a döntéshozó helye bizonytalan a struktúrán belül,
- ha a döntési lánc túl hosszú, azaz hosszú idő telik el a döntési helyzet kialakulása és a döntés végrehajtása között stb.

Ismerve a rendszer célkitűzéseit, felépíthetők, kialakíthatók azok a tevékenységsorozatok, amelyek működésük során a célokat megvalósítják.

A tevékenységsorozaton belül kijelölhetők azok a pontok, ahol döntésre van szükség az egyes tevékenységek megfelelő végrehajtásához. Ezek, vagy az ezek egy csoportját helyettesítő helyek alkotják a döntési pontokat. A döntési pontokon az elvégzendő döntések természete, tulajdonságai alapján, a döntéshozó képességeit tekintve valamilyen igény jelentkezik. Ezt az igényt kell kielégíteni a döntési pontba helyezett döntéshozóval. Az elmondottak viszont azt is jelentik, hogy ez a döntéshozó lehet ember, de lehet gép is, ha teljesíti a felmerült igényeket.

Tehát megfogalmazható az, hogy a döntési rendszer *szervezésének célja:*

*a döntések, döntési pontok, döntéshozók olyan egymáshoz rendelése, amelynek eredményeként a szervezet célkitűzéseit maradéktalanul, vagy azt maximálisan megközelítő módon megvalósító rendszert kapunk.*

*Ideális esetben, a rendszer kialakításában, a szervezés során a*

*környezet – cél – szervezet* egyensúlyára törekszünk, és ennek alapján hozzuk létre a döntési rendszert. Tehát elsődleges a külső-belső környezet által kijelölt célok elérése, illetve az ezt megvalósító rendszer.

*Valóságos helyzetet* figyelembe véve ez sohasem lesz elérhető. A szervezet céljait a környezet és a szervezet igényeinek együttes figyelembevételével határozhatjuk meg. A célok meghatározásakor azonban a helyzet adta lehetőségek például meglévő szervezet, rendelkezésre álló eszközök, munkaerő, döntéshozók, beruházási, értékesítési lehetőségek a mérvadók. Csak ezek figyelembevételével jelölhetők ki a célok, majd az ezt megvalósító szervezet.

Tehát, ez esetben a döntések–döntési pontok–döntéshozók összerendelése nem az ideális elv szerinti, mert figyelembe kell venni a rendelkezésre álló döntéshozókat is, és ezért a döntési pontok kijelölése kisebb-nagyobb mértékben *személyiségfüggő*. Ugyanígy, a meglévő szervezetet sem célszerű egyszerre teljesen átalakítani: esetleg megfelelőbb a „kis lépések“ taktikája, azaz a szervezet fokozatos módosítása. Meglévő szervezetben a döntési pontokat a döntéshozók szervezetben belüli helye jelöli ki.

A *döntési rendszer szervezési alapelveként* a következőket mondhatjuk:

a döntési rendszer szervezése nem választható el sem a szervezet módosításától, fejlesztésétől, sem pedig az információs rendszer szervezésétől, és fordítva is; azaz elhibázott lépés akár a szervezetfejlesztést, akár az információs rendszer szervezését egymástól és a döntési rendszertől függetlenül elvégezni.

A következő pontokban a szervezés lépéseit mutatjuk be az alkalmazott vagy alkalmazható módszerek, technikák megjelöléseivel együtt. A lépések egy része a hagyományos szervezési lépéseket követi – de más céllal –, míg más részük ettől eltérő tartalmú.

Az így kialakuló módszertan erősen strukturált ugyan, de kidolgozottsága természetesen nem éri el az ilyen típusú módszertanok (pl. SSADM<sup>20</sup>) kidolgozottsági szintjét.

#### A szervezés első fázisa

A szervezés első fázisában, a szokásos módon, általános áttekintés kialakítása, kapcsolatok kiépítése és nagyvonalú rendszerkép kidolgozása a cél.

a) A munka kezdetén az első teendő az *általános tájékozódás*, ismerkedés a szervezettel. Cél a szervezet alapvető célkitűzéseit, tevékenységét megismerni, valamint a felső vezetés szervezéssel szembeni igényeit felmérni.

*Alkalmazható módszerek:*

- beszélgetés (interjú) a felső vezetéssel,
- szervezeti dokumentációk tanulmányozása.

b) A vállalati emberek megnyerése, valamint a szervezési munka eredményesebbé tétele érdekében célszerű a felső, közép- és alsó szintű vezetőket külön-külön tájékoztatni a *szervezés célkitűzéseiről*, módszereiről, várható eredményeiről. A cél a vezetők tájékoztatása, közös nyelv kialakítása, az alkalmazott munkamódszer bemutatása. (Ez tulajdonképpen a módszer és a kapcsos-

lódó ismeretek egyfajta oktatása a részvétel érdekében.) Kiemelt jelentőségű ez a lépés a döntési rendszerek esetében, mivel ennek a területnek az ismerete a vezetők körében általában nem olyan mélységű, mint amilyenre szükség lenne.

*Alkalmazható módszerek:*

- tájékoztató füzet, amely a legfontosabb tudnivalókat foglalja össze, és annak eljuttatása minden érdekelthez,
- vezetői csoportonként tájékoztató előadás, beszélgetés megszervezése, egy-egy felsővezető részvételével.

c) Az előkészítő lépések után az első teendő a szervezet céljainak részletes feltárása a vállalat vezetőinek segítségével. A felmérés feladata meghatározni a szervezet célrendszerét, figyelembe véve a külső és belső adottságokat, azaz az egyes célok egymáshoz való viszonyát, alá-fölrendeltségét, azok fontossági sorrendjét, tehát egy célhierarchiát. A célok mellett célszerű felderíteni a vezetők elképzeléseit arról is, hogy ezek a célok hogyan érhetőek el, melyek a megvalósítást akadályozó tényezők, hogyan lehet ezeket megszüntetni. Az így kapott információk a szervezet dekompenzációját és tervezése során a részcélok és a helyes részfunkciók meghatározásában segítenek.

*Alkalmazható módszerek:*

- aktív csoportmódszerek (pl.: „brain-storming“, névleges csoportmódszer (NCM) stb.<sup>2, 7, 9</sup>
- többszemponútú rangsoroló eljárások (pl.: az MD-módszer [6], vagy az AHP módszer [17, 18].

d) A rendszer megismeréséhez, a későbbi fázis vizsgálati területeinek elkülönítése érdekében a következő feladat, lépés a *szervezeti fő folyamatok* megismerése. Habár a későbbiekben a (rész) rendszerekkel kell majd foglalkozni, a munka egyszerűbbé tétele érdekében a felmérést a folyamatok alapján végezzük el. A cél, a rendszer működésének megismerése mellett, a főbb döntési területek kijelölése.

*Alkalmazható módszerek:*

- szervezeti dokumentumok tanulmányozása,
- aktív csoportmódszerek (három-öt fővel),
- egyéni interjúk.

e) Az előzetesen meghatározott szervezeti célok és főbb folyamatok ismeretében meghatározandók a *szervezés céljai*. Ezt a vállalati vezetőknek kell megfogalmazniuk, úgy is mint a szervező szerződéses

kötelezettségeit. A feladat a szervezési célok és azok rangsorának a kidolgozása.

*Alkalmazható módszerek:*

- aktív csoportmódszerek (mint a c) pontban),
- rangsorolási eljárások.

f) Az első szakasz lezárásaként a szervezőnek ki kell dolgoznia a saját stratégiáját, a *munka nagvonalú ütemezését*, a munkába közvetlenül és közvetve bevont vállalati emberek körét és azok várható feladatait. Ezt a vállalati vezetéssel egyetértésben, általuk elfogadottan kell kidolgozni.

*Alkalmazható módszerek:*

- egyeztető megbeszélések a vezetőkkel.

A felsorolt, szokásosnak nevezhető lépések között fel kell hívni a figyelmet a c) és a d) pontok rendszerelméleti vonatkozásaira:

- A döntési rendszer, a döntések vizsgálatakor a legfontosabb kérdés a rendszer céljainak ismerete, hiszen a döntések ennek elérése érdekében születnek. A szervező számára a célhierarchia egyes elemeinek és a részrendszereknek (alrendszereknek) az összerendelése ismert kell, hogy legyen.
- A gyakorlat azt mutatja, hogy a folyamatok szerinti, folyamatszémleletű felmérés megkönnyíti a kapcsolat-kialakítást a szervezet döntéshozóival, és az így kapott ismeretek birtokában, a szervezőnek utólag kell kidolgoznia az egyes alrendszerek tartalmát, struktúráját. Azaz, a döntéshozók szemlélete, beállítottsága miatt ma még ritkán lehet a felmérést közvetlenül a rendszerelveknek megfelelően végezni.

**A szervezés második fázisa  
(részletes rendszerterv kidolgozása)**

A szervezés második részének célja a rendszer részletes felmérése, elemzése, és ennek alapján részletes terv kidolgozása az új elképzelésekről.

A vizsgált területek és a vizsgálathoz használt eljárások már sok pontban eltérnek a hagyományos rendszer-szervezési, szervezési módszerektől. Ezeket az eltéréseket a lehetőségekhez mérten részletezzük, magyarázzuk.

*Előkészítés*

A szervezet értékelésében, az új rendszer tervezésében fontos szerepe van a *döntések és a döntési pontok*

fontossága értékelésének. Ennek előkészítését, az értékelési szempontok összegyűjtését és fontosságuk meghatározását a felmérés és az elemzés megkezdése előtt már el lehet végezni. Az így kapott eredmények egyúttal segítik a figyelmet a felmérés és az elemzés időszakában a hangsúlyos helyekre irányítani.

Ehhez a szervezet vezetőinek meg kell határozni az értékelési szempontokat, azok rangsorát és a fontosságukat kifejező súlyszámaikat. Az így kapott szempontok alapján, a felmérés, elemzés későbbi szakaszában a döntéshozók *értékelik döntéseiket*, illetve a *döntési pontokat*.

A *döntések fontosságát* például a következő szempontok határozhatják meg:

- a szükséges szakértelem iránti igény,
- a döntés tárgya, azaz, hogy mire vonatkozik (munkaerő, anyagi dolgok stb.),
- a döntési helyzet bonyolultsága,
- a döntés végrehajthatósága,
- a döntés várható kockázata,
- a rendelkezésre álló idő,
- a rendelkezésre álló változatok száma stb.

A *döntési pontok fontosságának* értékelésében például az alábbi szempontok vehetők figyelembe;

- az ott hozott döntések gazdasági kihatása,
- a döntésekhez rendelkezésre álló lehetőségek,
- a döntések hatóköre,
- a döntések bonyolultsága,
- a döntési pont szervezetben belüli helye,
- a beosztottak száma stb.

*Alkalmazható módszerek:*

- aktív csoportmódszerek a szempontok kidolgozásához,
- matematikai módszer, pl.:<sup>6</sup> a rangsoroláshoz és súlyozáshoz.

### Felmérés

A felmérésnek információkat kell szolgáltatnia a szervezet jelenlegi helyzetéről, a folyamatokról, a döntésekről, döntési pontokról. Az így kapott adatok az elemzést szolgálják, hogy annak eredményeként az új döntési rendszer kialakítható legyen.

a) A felmérés során az első teendő a szervezeti folyamatok és a hozzájuk kapcsolódó információfeldolgozási lépések megismerése. Ezen ismeretek birtokában tudjuk meghatározni a *döntési pontok* helyét, a hozzájuk tartozó alrendszereket, és az ott hozott *döntéseket*.

Az információáramlási folyamatok felmérésében célszerű először a pontosan nyomon követhető bizonylat (dokumentum) áramlási útvonalakat követni, majd ezt kiegészíteni az egyéb információtovábbítási lehetőségek tanulmányozásával. Szükséges az egyes információfeldolgozási lépések, algoritmusok, bemenő és kimenő adatok megállapítása is.

Az egyes döntéshozókhöz tartozó rendszerek körülhatárolását, és az ott hozott döntések mennyiségi értékelését felmérő lap készítésével segíthetjük.

A felmérő lapra felvitt válaszokkal a döntéshozó megadhatja az általa irányított alrendszer, (elemi) döntési rendszer célkitűzéseit, tevékenységét, bemeneteit (munkaerő, -eszköz, anyag, információ) és kimeneteit (termék, információ), azaz a rendszer leírását. Egyúttal arra is választ ad, hogy az adott rendszer-összetevővel kapcsolatos döntéseivel mennyire tudja befolyásolni az adott területet, és ezen döntéseinek mekkora az aránya az összes döntéshez viszonyítva.

Ahogy azt már említettük, a tapasztalat azt mutatja, a rendszerszemlélet érvényesítése csak a felmérés után lehetséges, és az egyes döntéshozókhöz tartozó (al)rendszerek a folyamatok és a szervezet struktúrája ismeretében határozhatók csak meg a felvázolt rendszermodellezési formának megfelelően.

A szerzett információk dokumentálására bármilyen, a szervező számára ismert módszer (pl.: HIPO eljárás,<sup>11</sup> vagy az SSADM<sup>20</sup> megfelelő. Lényeges megemlíteni, hogy itt elsősorban a döntési helyek (pontok) meghatározása a cél, nem pedig az információfeldolgozás, -rendszer átalakítása, bár kétségtelen, hogy a két dolog nagyon szorosan kapcsolódik egymáshoz.

*Alkalmazható módszerek:*

- szervezeti dokumentációk,
- a folyamatok feltárásához személyes interjúk.

b) A folyamatok alapján kijelölt döntési pontok részletesebb megismerése a felmérés következő feladata. Itt össze kell gyűjteni az adott helyen hozott *döntések legfontosabbjait*, és azok számunkra érdekes jellemzőit. Ehhez célszerűen ugyancsak adatgyűjtő lapot használni.

A felmérő lap segítségével, az adott döntési pontban végzett legfontosabb tevékenységek megállapításával tudjuk kijelölni a vizsgált személy (döntéshozó) szerepét a munkafolyamatokban (döntéselőkészítő, elemző, döntéshozó, végrehajtó stb.); az így szerzett információk alapján gyűjthetők ki a legfontosabb döntések, és azok helye a szervezetben belül. Válaszában a döntéshozó a

saját döntéshozói szerepkörén túlmenően, a végzett tevékenység (döntés) gyakoriságát, valamint a munkához szükséges információkat is megadhatja. Megadhatja azt is, hogy ha az adott munkában nem ő, akkor ki a döntéshozó.

A döntések összegyűjtése után, az egyes döntésekről szerzett ismeretek finomításához, az erre a célra szerkesztett kérdőívekkel nyerhetünk olyan újabb információkat a döntésekről, mint például

- a döntés információigénye,
- az információ forrása,
- a döntés az alrendszer melyik összetevőjére (cél, végrehajtott tevékenység stb.) van befolyással,
- a döntés időtartama,
- az alkalmazott döntési módszer,
- a döntés bizonytalansága, bonyolultsága, gyakorisága,
- kapcsolata más döntésekkel stb.

Példánk a kérdőívnek „az alkalmazott döntési módszer”-hez kapcsolódó egyik kérdését mutatja be:

„Az előbb körülírt tevékenységgel kapcsolatos döntéseire beosztottjai milyen hatással vannak?

az esetek hány  
százalékában?

- |   |       |
|---|-------|
| a) egyedül dönt, beosztottjai megkérdezése nélkül,    | ----- |
| b) beosztottjai egy részével konzultál,               | ----- |
| c) tanácskozás után dönt,                             | ----- |
| d) közös megegyezéssel döntenek, esetenkénti vétóval, | ----- |
| e) a csoport döntését elfogadja.                      | ----- |

A döntések hatókörének egyszerűbb felvételi módja az egyes rendszer-összetevőkhöz kapcsolódó döntések hatókörét vizsgálja.

*Alkalmazható módszerek:*

- kérdőívek a legfontosabb információk összegyűjtésére,
- egyéni és kiscsoportos megbeszélések.

c) A döntési pontok vizsgálatánál nem csak a döntésekkel, de a döntéshozókkal is foglalkozni kell, abból a szempontból, hogy megfelelnek-e az ott támasztott követelményeknek.

Miután ennek vizsgálata pszichológiai és szociológiai módszerek segítségével történik, ezt itt részletezni nem tudjuk, lévén ez más szakértők feladata. A szervező feladata körülírni azon igényeket, amelyek a döntéshozóval szemben felmerülnek.

d) A felmérés zárásaként a döntéshozókkal el kell végeztetni az előzőekben összegyűjtött döntések és a döntési pontok értékelését, pontozását – az előkészítés során kidolgozott szempontok alapján.

A pontozáshoz összeállított adatlapon minden egyes döntést, értékelési szempontonként külön-külön, 0–10 pont közötti értékkel kell pontozni annak megfelelően, hogy a döntéshozó szerint az adott szempont mennyire jellemző az adott döntésre. A pontszámok súlyozott összegével minden döntéshez egy számértéket rendelünk hozzá, amely a döntés fontosságát fejezi ki. Ez az érték a döntéshozók (döntési pontok) leterhelésének vizsgálatában, a szervezeti jellemzők számításában kap szerepet.

Az értékeléshez a 6-ban leírt módszer értékelési eljárást alkalmaztuk.

*Alkalmazott módszerek:*

- kérdőíves és számítógépes értékelés az MD-módszer<sup>6</sup> segítségével.

*Elemzés*

Az elemzési munka a szervezés talán legnehezebb része, különösen a döntési rendszerek esetében. Nagyon kevés a tapasztalat, valamint az értékelési módszer is. A következőkben azokat az elemzési területeket és módszereket mutatjuk be, amelyek az alkalmazás során használhatóknak bizonyultak.

a) Először a feltárt döntéseket *rendszerezzük*, elemezzük az alkalmazott módszerek, információk szempontjából. A kérdés az, hogy egy-egy döntéshez biztosítva van-e az eredményes döntés minden feltétele (elsősorban a döntéshez szükséges információk, a megfelelő döntési módszer, a döntéshez szükséges idő), mi akadályozza azok meglétét, hogyan lehetne az akadályt elhárítani.

b) A következő feladat a döntések hatóköre alapján az egyes döntési pontokhoz tartozó *döntési rendszerek körülhatárolása*. Ennek része a döntések hovatartozásának vizsgálata, a döntések rendszerezése, csoportosítása a rendszer összetevői szerint (cél, végrehajtott tevékenység, bemenet, kimenet, ellenőrzés); a döntések tartalmi és időrendi egymáshoz kapcsolódása alapján, összhangban a munkavégzés folyamatával, a szervezeti döntési struktúra felépítése, a döntési láncok meghatározása.

c) A következőkben – a döntések felmérési és értékelési eredményeit felhasználva – a döntési pontok

(és így a döntéshozók) rendszeren belüli szerepének, fontosságának a meghatározása, elemzése a cél.

Minden döntési pontra meghatározzuk a rendszer-összetevőnkénti döntések egymáshoz viszonyított mennyiségi és pontértékelés szerinti arányát.

A *mennyiségi arány* a rendszer-összetevőnkénti döntések egymáshoz viszonyított mennyiségi értékét fejezi ki %-osan. Ez a felmérések után a rendelkezésünkre áll, és tulajdonképpen azt fejezi ki, hogy a döntéshozó szerint döntéseinek milyen hányada tartozik egyik vagy a másik rendszer-összetevő területéhez.

Az *értékarány* a rendszer-összetevőnkénti döntések pontozással kapott és súlyozott összegként kiszámított értékei összegének egymáshoz viszonyított arányát fejezi ki %-osan. Ez az egyes területek relatív fontosságát mutatja.

A *mennyiségi és az értékarány* használatára mutat egy egyszerű példát a következő táblázat. A szervezet egy döntési pontjában az alábbi táblázat szerinti értékeket kaptuk:

A döntés típusa	értékarány [%]	mennyiségi arány [%]	érték/mennyiség
célra vonatkozó	20	10	2
tevékenységre vonatkozó	20	40	1/2
bemenetre vonatkozó	20	30	2/3
kimenetre vonatkozó	30	10	3
ellenőrzésre vonatkozó	10	10	1

Az adatok alapján az következtethető ki, hogy a 2. oszlop (mennyiségi arány) szerint a döntéshozónak a legtöbbet a végrehajtott tevékenységgel és a bemenetekkel kell foglalkoznia, mégis a legnagyobb felelősség a kimenetekkel és a céllal kapcsolatos döntéseit terheli (a 3. oszlop alapján), mivel azok relatív értéke a legnagyobb.

A *relatív érték* (értékarány/mennyiségi arány) kb. azt fejezi ki, hogy egységnyi (1 %-nyi) döntésszámra milyen fontossági arány jut. Minél magasabb ez az érték, annál nagyobb a relatív felelősség az adott területen.

Az ideális az lenne, hogy a 3. oszlop minden eleme egy lenne, azaz minden terület döntései azonos relatív értékűek lennének, függetlenül attól, hogy sok vagy kevés döntés tartozik az adott területhez. A példa egy problémára is felhívja a figyelmet: a döntéshozó túlterhelt lesz, mivel az érdemi döntésekkel nem tud foglalkozni, hiszen munkájának nagy részét az operatív feladatok megoldása képezi.

d) A kapott eredmények segítségével a szervezeti jellemzők (önállóság, centralizáltság) is vizsgálhatók.

*Önállóságon* a rendszer azon tulajdonságát értjük, amely szerint a döntéshozó a rendszer céljait, és ennek megfelelően tevékenységét is saját maga határozza meg, minimális külső hatással.

Erre utal a célra vonatkozó döntések nagyobb aránya, és a döntések kiemelkedő fontossága (lásd az előző példát).

*Centralizáltságon* értjük a döntések (elsősorban a célra vonatkozó döntések) koncentrációját a magasabb vezetői szinteken. Tehát itt az egymás feletti vezetési szintek döntési arányait kell összehasonlítani.

*Alkalmazott módszerek:*

- kiegészítő interjúk az adatok ellenőrzésére, a hiányzó információk begyűjtésére,
- előzőekben körülírt elemzési módszerek, különböző ábrázolási és összehasonlító technikákkal kiegészítve.

e) Az elemzési fázist a rendszer céljaival való összehasonlítás zárja le. Ezen belül

- meg kell határozni a rendszerben előforduló nyilvánvaló hibákat, ellentmondásokat (rossz döntési módszerek, egymásnak ellentmondó döntési lehetőségek kialakulása stb.),
- meg kell vizsgálni a hatékonyságot, fel kell tárnai a jó működést akadályozó rossz módszereket, információfeldolgozási és továbbítási hiányosságokat,
- meg kell vizsgálni a vezetők által meghatározott céloktól való eltérések okait: a helytelen döntés-döntési pont összerendeléseket, a döntéshozók túlterhelését, a döntési láncok túlzott hosszúságát.

Az elemzés eredményessége jelenleg még nagy mértékben függ a szervező tapasztalatairól, mert nagyon kevés még ezen a területen a pontosabb módszer.

*Tervezés*

A tervezési tevékenység célja olyan döntési rendszer (struktúra és döntési folyamatok, módszerek) kialakítása, amely a lehetőségek adta határok között optimálisan kielégíti a szervezet vezetői által körülírt célkitűzéseket.

Az elemzéssel feltárt hibák kijavítására tervezett módosítások, elképzelések a szervezet különböző szintjeit, mélységeit érinthetik. Ezért a vezetéssel közösen kell kialakítani a javaslat által érintett szervezeti módosítások területét, a beavatkozás mélységét.

A szervezet különböző szintjein javasolható változtatások legfontosabbjai a következők:

- a) *Döntési pont – döntéshozó szintjén*
- Új elemzési eljárások, módszerek és modellek

használata a döntési folyamat javítására, vagy a hiányok pótlására. Cél lehet megfelelő döntéstámogató vagy szakértői rendszer kifejlesztése.

- A döntéshez szükséges hiányzó információk biztosítása az információfeldolgozási rendszer módosításával.
- A döntéshozó tehermentesítése és ezzel a döntési munka gyorsítása, a döntések maximális decentralizálásával (feltéve, hogy a környezet vagy a szervezet szerinti igény nem éppen az ellenkezőjét követeli meg; például válság-, vagy katasztrófa helyzetben).
- Az alkalmatlan döntéshozó leváltása.

b) *Elemi döntési rendszerek szintjén*

- Hatáskörök tisztázása, összehangolása az elemi rendszerrel; kettős irányítás megszüntetése,

c) *Rendszerek kapcsolatai szintjén*

- Az információáramlások ésszerűsítése, a feldolgozások gyorsítása
- A döntési láncok rövidítése a döntések áthelyezésével.
- Az információtovábbítás megbízhatóságának növelése.

d) *Rendszerfolyamatok szintjén*

- A folyamatok újraszervezése, új elemi döntési rendszerek kialakítása. Ehhez a munkához a folyamatokhoz értő specialisták szükségesek.

e) *Rendszerstruktúra szintjén*

- Elemi rendszerek, döntések összevonása (esetleg szétbontása) a céloknak megfelelően:
  - azonos tartalom alapján (vertikálisan),
  - azonos rendszerhez kapcsolódás alapján (horizontálisan).

f) *Szervezet szintjén*

- A környezeti igényeknek megfelelő célrendszer és szervezet kialakítása.

A tervezett átalakítások elfogadtatása után a szervezet vezetésének feladata azok megvalósítása.

**A szervezés harmadik fázisa (megvalósítás)**

A megvalósítás időszakában, a döntések áthelyezésével, a struktúra módosításával együtt,

- el kell végezni az információs folyamatok, feldolgozások szervezését is a szokásos módon;

- célszerű létrehozni a további fejlesztést szolgáló *döntési adatbázist*, amely a döntések, döntési pontok és döntéshozók legfontosabb adatait és kapcsolatait tartalmazza.

Ez utóbbi a szervezeti döntéstámogatás, döntéstámogató rendszerek területe, amellyel itt nem foglalkozunk.

**Összefoglalás**

Az ismertetett módszer a rendszerelemzés és szervezés eddig nem annyira előtérben levő, kevésbé kidolgozott oldalával, a döntési rendszerek szervezési módszerével foglalkozik. A szervezetfejlesztés hatékonyabb módját elősegítő fő jellemzői:

- rendszerelméletre épülő modellrendszert használ, amely a módszerrel közvetlen kapcsolatban van (pl.: a döntések rendszer-összetevőnkénti csoportosítása és elemzése);
- a szervezeti jellemzők (önállóság, centralizáltság) mérésének új lehetőségét adja;
- a környezeti igényekből közvetlenül levezethető szervezési eredményeket szolgáltat (szervezeti célrendszer és az alrendszerek céljainak kapcsolata alapján);
  - a környezet-cél-szervezet alapú szervezés megbízható lehetőségét nyújtja.

A módszer alkalmazásával kapcsolatban összegyűlt tapasztalatok alapján azonban, különösen az elemzések és a tervezés területén, a továbbfejlesztés lehetősége adott és szükséges.

**Irodalomjegyzék**

- 1 *Bakacsi Gy.–Balaton K.–Dobák K.–Máriás A.* (szerk.): *Vezetés-szervezés, I.–II.*, Aula, Budapest, 1990
- 2 *Bálint S.–Erdősi Gy.–Nahlik G.*: *Csoportos szellemi, alkotó technikák*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984
- 3 *Cserny L.*: *Computer-aided Modelling of Multi-level Decision-making Systems*, International Conference on Computer Application in Building Design, Architecture and Town Planning (IBA-DAT '82), Berlin, 98-104, 1982
- 4 *Cserny L.*: *A vállalat mint rendszer elemzése*, *Ipargazdaság*, XXXV (1), 25–32, 1983
- 5 *Cserny L.*: *Szervezeti döntéshozatal számítógéppel segített rendszere*, II. Számítástechnika az építőiparban konferencia, Budapest, 71–80, 1984
- 6 *Cserny L.*: *The MD-method, an Interactive Multi-Criteria Group Decision-Making Procedure*, in *Transactions of the Tenth Prague Conference on Information Theory, Statistical Decision Functions and Random Processes held at Prague 1986*, Academia, Prague, 253–259, 1988
- 7 *Delbecq, A.–Vander Ven, A.–Gustafson*: *Group Techniques for Program Planning: a Guide to Nominal Groups and Delpi-Processes*, Scott, Foresman and Co., Glenview, 1975

- 8 *Dobák M.*: Szervezetkialakítás és szervezeti formák, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988
- 9 *Farkas F.–Poór J.*: Szervezési célok és rendszerméretetek, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981
- 10 *Kast, F. E.–Rosenzweig, J. E.* (eds.): Contingency View of Organizations and Management, Science Research Associates, Chicago, 1973
- 11 *Katzan, H.*: Systems Design and Documentation: an Introduction to the HIPO Method, Von Nostrand Reinhold Co., New York, 1976
- 12 *Kickert, W. J. M.*: Organization of Decision-Making. A Systems Theoretical Approach, North-Holland, Amsterdam, 1980
- 13 *Kieser, A.* (szerk.): Szervezetelméletek, Aula, Budapest, 1995
- 14 *Lawrence, P. R.–Lorsch, J. V.*: Differentiation and Integration in Complex Organizations, Administrative Science Quarterly, 12(3), 1–47, 1967
- 15 *Mesarovic, M. D.–Macko, D.–Takahara, Y.*: Theory of Hierarchical Multilevel Systems, Academic Press, New York, 1970
- 16 *Pugh, D. S.*: The 'Aston' Approach to the Study of Organizations, European Contributions to Organizations Theory, Hafstede and Kassen, Assen, 1975
- 17 *Saaty, T. L.*: Interaction and Impacts in Hierarchical Systems, in Tsokos-Thrall(eds): Decision Information, Academic Press, New York, 29–77, 1979
- 18 *Saaty, T. L.–Kearns, K. P.*: Analytical Planning, RWS Publishing, Pittsburg, 1991
- 19 *Simon, H. A.*: The New Science of Management Decision, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977
- 20 SSADM strukturált rendszerelemzési és tervezési módszer, MTA Információtechnológiai Alapítvány, Budapest, 1993

#### E számunk szerzői:

**Dr. MAROSI Miklós** a közgazdaságtudomány doktora, nyugalmazott egyetemi tanár; **Dr. BÓGEL György** kandidátus, egyetemi docens, BKE, igazgatóhelyettes, BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. CSERNY László** főiskolai docens, Miskolci Egyetem Dunaújvárosi Főiskolai Kar; **VÉCSEY Zsadány** ügyvezető, IQ Consulting Kft.; **Dr. VÁNYAI Judit** főosztályvezető, Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság; **Dr. VISZT Erzsébet** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

VÉCSEY Zsadány

## A DIGITÁLIS ELIT A KÁOSZ PEREMÉN SZÖRFÖZIK

Szeptemberben jelenik meg Vécsey Zsadány „A Káosz Peremén” című könyve. A hazai menedzsment irodalomban rendhagyó gondolatokat a Magyarországon is erősen érezhető új szervezeti paradigmák, valamint a szerző vezetési tanácsadói tapasztalatai ihlették. Nehéz, de aktuális témákat jár körbe, mint a vállalati informatika és a szervezeti kultúra közötti összefüggések, vagy a káoszelmélet következtetései hatásai a vezetés mindennapi gyakorlatára. Az alábbiakban a szerző a könyv néhány fontosabb gondolatát foglalja össze.

„Ha két embere is van, akik ugyanúgy gondolkodnak, feltétlenül bocsássa el az egyiket. Miért is lenne szüksége felesleges ismétlésekre?” – nyilatkozta nemrég Jerry Krause, a világ egyik legsikeresebb sportcsapata, a CHICAGO BULLS első számú embere. Meggyőződésem, hogy manapság a legértékesebb menedzsment gondolatok nem a hagyományos értelemben vett üzleti szervezetek vezetési tapasztalataiból születnek. Sajnos a gyakorló vezetők egyelőre még nem szívesen figyelnek saját üzleteik határain túlra. A manapság oly izgalmas benchmarking gyakorlat és a vállalati tanulás túlzottan is a versenytársakra fókuszál. Azokra, akik nagyjából hasonlóan teszik a dolgukat. Pedig a 90-es évek sztár vállalatai sorra szakítanak az „így szokás csinálni” hagyományaival. A DELL COMPUTER első számú embere, Michael Dell még alig múlt harminc éves, de máris olyan cégekre jelent fenyegető veszélyt, mint a COMPAQ, vagy a HEWLETT-PACKARD. Dell felismerte, hogy nincsenek tabuk, és kellő elszántsággal bírt ahhoz, hogy ennek megfelelően cselekedjen. Az Internet kínálta lehetőségeket kihasználva merészen átszervezte cégének értékesítési folyamatait, és így akár negyven százalékkal(!) a versenytársak árai alatt képes ajánlatot tenni. A Dell Computer a világ leggyorsabban növekvő

vállalata, mindössze tíz évre volt szükség, hogy éves forgalma meghaladja a hárommilliárd dollárt.

„Minden, ami kitalálható, azt kitalálják és megcsinálják – ha nem mi, akkor valaki más” – foglalta össze a digitális kor alapszabályát a magyar származású Andrew Grove, aki maga is átesett már egy pár jelentős vállalati átszervezésen. Ő vezette át az INTEL-t a memóriaüzletből a mikroprocesszorok világába, és neki köszönhető, hogy 1994-ben a híres Pentium botrány nem a cég jövőjébe, hanem csak 475 milliójába került. Három évvel később Grove-ot a Time magazin az év emberének választotta. Ekkor az INTEL adózás utáni nyeresége 5,2 milliárd dollár volt.

### A Szilikon-völgy szabályai

A Szilikon-völgy vállalatai által produkált szédületes számok gyakran elfedik a lényegét: a 90-es évek üzleti életében lassan, de biztosan új szabályok dominálnak. John Micklethwaite a The Economist szakírója sok időt töltött azzal, hogy alaposan kielemezze a high-tech cégek sikerstratégiáit. Szokatlan és furcsa, de mindenképpen elgondolkodtató következtetésekre jutott. A Szilikon-völgy tipikus vállalati magatartásának alapelemeiként a következő szempontokat azonosította:

### ◆ A csőd tisztelete

Úgy tűnik a kudarcokkal szembeni tolerancia fontos menedzsment sajátosság a high-tech iparban. Sőt, egy-egy sikertelen kísérlet tanulságait általában a vállalati know-how legértékesebb részei között tartják számon. A MICROSOFT azokat a menedzsereket keresi, akik már megküzdöttek egy-egy nagyobb kudarcral. „Mindent legyőző ütőkártya, ha olyan embereket veszünk fel, akik rendelkeznek a szükséges energiával és odaadással, hogy makacsul átküzdjék magukat a kudarc időszakain, és messzebbre lássanak annak határainál.” – idézet személyesen Bill Gates-től. Miért is lenne baj, ha folyton próbálkozunk?

### ◆ Az árulás nem bűn

Az autóiparban megszokott hangos botrányok itt ismeretlenek. Az egyébként üzleti titoknak számító információk különösebb problémák nélkül cserélnek gazdát, a szakember gárda fluktuációja sem kedvtelenít el igazán senkit. A vállalatok közötti kooperációk aránya kiugróan magas, egy-egy feladatcsoport menedzsmentje szerteágazó hálózatok kiépítését jelenti. Tom Peters sztártanácsadó nemrég azt írta, „tulajdonképpen nem is ismerek olyanokat a Szilikon-völgyben, akik ne dolgoztak volna legalább pár hónapot az APPLE valamelyik kísérletén.” A Szilikon-völgy köztudottan nem a legmegfelelőbb hely a hagyományos lojalitás gyakorlására. Az új ötletek és a tudás különösebb korlátozás nélkül áramlik. Nem sok minden marad titokban, és ezért senki sem marad változatlan.

### ◆ Újra beruházni!

Egyes számítások szerint a Szilikon-völgy húsz újonnan alapított cége közül négy csődbe megy, hat veszteségesen működik, hat vegetál, három nyereséges, de egy megüti a főnyereményt. Mi lesz a Szilikon-völgyben keletkező hatalmas nettó összegekkel? Az esetek többségében újra befektetik őket. Az INTEL éves K+F költségvetése megközelíti az egymilliárd dollárt. Egy a Szilikon-völgyben divatos közmondás szerint, ha mi nem gondoskodunk arról, hogy termékeink és szolgáltatásaink előregedjenek, a konkurencia készséggel megteszi helyettünk. A mozdulatlanság gyors halált jelent a számítástechnikában.

### ◆ Csak a teljesítmény számít

A kapcsolatok itt nem túl sokat érnek. A Szilikon-völgy túl gyorsan él ahhoz, hogy ne csak az igazán kiemelkedő eredmények legyenek érdemesek a figyelemre. Egyszer fent, egyszer lent. Akár egyik pillanatról a másikra. A

Szilikon-völgy sokszínűségét pontosan ez a hirtelen változatosság adja. Vállalkozások jönnek, mennek, termékek és szolgáltatások újabb generációi akár heteken belül megjelenhetnek. A siker itt nem más, mint a már meglévő ismeretek biztos birtoklásának és az eredetiségnek a sajátos keveréke.

### ◆ Bárki gazdag lehet!

A szilikon-völgyi high-tech cégek többsége lehetővé teszi a munkavállalóknak a nyereségből való közvetlen részesedését. Stan Shih, az ACER GROUP vezére szerint „az igazán hatékony vállalatokban minden munkatársnak résztulajdonossá kellene válnia”. A jövedelmek és a vállalati eredmények összekapcsolása a költségekkel való tudatos gazdálkodást is erősíti, így a költségtudatosság az esetek többségében a vállalati kultúra szerves részévé válik. A sikerekből való erkölcsi és anyagi részesedés lehetősége a fejlesztések valódi hajtóerejét jelenti. A MICROSOFT köztudottan az a vállalat, amely évente a legtöbb új milliost termeli ki munkatársai közül. Bill Gates emberek ezreit tette már gazdaggá, köztük van Paul Allen, a MICROSOFT társalapítója, aki 1997-ben 14 milliárd dollárjával a világ ötödik legnagyobb vagyonát birtokolta. (A 99-es Forbes-lista alapján első Bill Gates kilencven milliárddal, s őt követi nem sokkal lemaradva – harmadikként – Paul Allen harminc milliárddal.)

A Szilikon-völgy törvényei persze nem csak a számítástechnikai cégek esetében érvényesek. Spielbergék és Lucasék hasonló szabályok alapján játszanak Hollywoodban, teljes anyagi és szakmai sikerrel. Sok minden végérvényesen megváltozott. A kérdés csak az, milyen mértékben vagyunk hajlandóak elfogadni, hogy mindez a saját üzletünkre is jelentős hatással lehet. Emlékezzünk Grove intelmére: „A stratégiai inflexió pont nem a high-tech ipar kizárólagos sajátja, és nem is csak a másik fickónál fordulhat elő.”

### A digitális elit megváltozott szervezeti paradigmái

Az üzleti szervezetek fenti átalakulása alapvetően öt nagy tradicionális vállalati paradigma meghaladásának mentén zajlik. Olyan, hosszú időn keresztül elfogadott „alapigazságok” átértékeléséről van szó, melyek a hetvenes, nyolcvanas években még egyértelműen a sikeres menedzsmentet jellemezték. Ezek az „igazságok”, vagy „viszonyulási módok” súlyos problémákat okozhatnak az ezredvég erőteljesen megváltozott piaci környezetében.

Az információs gazdaságok új logikája már a tudásalapú szervezeteket preferálja, ezeknek a vezetéséhez pedig nem egyszerűen új stílusra, hanem új világszemléletre van szükség.

Geoffry James alaposan tanulmányozta a tradicionális ipari szervezetek működését meghatározó vezetési paradigmákat, és a következőket azonosította.

#### ⇨ **Üzleti élet = Háború**

A hagyományos vezetői felfogás szerint az üzlet harc. Naponta kell megküzdeni a konkurenciával, naponta kell harcba szállni az újabb és újabb szűkös erőforrásokért (amelyeket már más egységek is kiszemeltek maguknak a szervezeten belül), és naponta kell megtörni a fogyasztók ellenállását, a munkatársakról már nem is beszélve. A hadviseléshez emberekre, felszerelésre és pénzre van szükség. Olyan szervezeti felépítésre, amely az egyértelmű utasítások segítségével könnyen képes mozgásba hozni a parancsra várók tömegeit.

#### ⇨ **Vállalat = Beszabályozandó gépezet**

A cél, hogy minden és mindenki könnyen, gyorsan helyettesíthető legyen. Az egyéni kezdeményezések és célok teljesen alárendeltek a vállalati működésnek: a megbízhatóságot az egyszerű és könnyen cserélhető alkatrészek biztosítják. A vezetők szigorú rendet és szűk funkciókat építenek, olyan „ellenőröknek” tartva magukat, akiknek elsődleges feladata a rendszer működési szabályainak felügyelete. A döntési jogkörök a vállalat csúcsán koncentrálnak. Ha valami nem működik, akkor az nincs jól beszabályozva.

#### ⇨ **Menedzsment = Ellenőrzés**

A menedzsment tulajdonképpeni egyedüli feladata a munkatársak szigorú kontrollja, annak érdekében, hogy mindenki azt és úgy csinálja, amit a vezetés elvár tőle. A különvélemény az engedetlenség jele, ezért veszélyes és kerülendő. Így – természetesen – rugalmatlan szervezeti struktúrák jönnek létre, amelyeket áthat a „várjuk előbb meg, mit mond a főnök” mentalitás.

#### ⇨ **Munkatársak = Gyerekek**

A munkavállalók éretlenek és tudatlanok ahhoz, hogy valódi felelősséget vállalhassanak. Az általános bizonytalanság belső feszültséget generál, amelyben a menedzsment ellenszenvessé válik. A munkatársak csak akkor hajlandók bármit is megtenni, ha előtte bebiztosítják magukat: ha esetleg hiba történne, ne legyenek felelős-

ségre vonhatók. Ez rengeteg energiát felemészt: az emberek csak akkor hajlandók dolgozni, ha közvetett vagy közvetlen módon figyelik őket.

#### ⇨ **Változás = Veszély**

Minden változás túl komplikált és nehézkes. Tulajdonképpen csak akkor szánja el a menedzsment magát a változásra, ha egyáltalán nincs más megoldás. Ennek egyenes következménye a re-engineering és egyéb át-szervezési kísérletek kudarca. A változásokat a szervezet szinte valamennyi munkatársi szintjén szabotálják, hogy a konfrontációt elkerüljék.

Geoffrey James olyan vállalatokat is megvizsgált, mint a COMPAQ, a SYBASE vagy a HEWLETT-PACKARD. Ezeket, a tradicionálistól határozottan eltérő értékek alapján szerveződő cégeket nevezte a „digitális elit” által irányított vállalatoknak. És itt ismét elérkeztünk a számokhoz. A COMPAQ 1982-ben szállította első számítógépeit, de egy évvel később már 111 millió dolláros(!) forgalommal zárt. Ezek mögött a sikerek mögött bizonyíthatóan egy új szervezeti kultúra húzódik. A kilencvenes évek „elit” vállalataiban az információs kor új paradigmáinak felvállalása a közös.

#### ➔ **Vállalat = Ökorendszer**

A piaci rések gyors és megbízható kiszolgálása minőségi belső és külső kapcsolatrendszert feltételez. A sokszínűség a növekedés feltétele: a heterogén szervezeteket a változó környezethez való alkalmazkodás képessége jellemzi. A környezetben fellelhető erőforrások hasznosításának kifinomult gyakorlatáról van szó. Olyan vezetési szemléletről, mely az egyén és a vállalat egymásra hatásának kölcsönösségén alapul.

#### ➔ **Vállalat = Közösség**

A szervezet sikereit emberek valósítják meg, a színpalak mögött saját egyéni reményeikkel, vágyaikkal és álmaikkal. A menedzsment feladata a vállalati és az egyéni célok harmóniájának biztosítása, olyan közösségek megszervezése, ahol a szervezet által preferált irány személyes szinten is ösztönző erővel bír. Ha a vállalati jövőképhez beilleszthetők az individuális célkitűzések, akkor az egyéni és vállalati növekedés együtt történik, a dolgozók és a cég egyszerre, egymással és egymásért is fejlődik. Ezért fontos a vállalati jövőkép hatékony kommunikálása. A sikeres közös munka alapfeltétele a jövő együttlátásának képessége.

➔ **Menedzsment = Szolgáltatás**

A vezetői tevékenység hangsúlya a hatalomgyakorlásról fokozatosan a szolgáltatásra helyeződik. A menedzsment hatékonyságát a mind határozottabb integráció biztosítja. Annak az elfogadása, hogy a függetlenség és önállóság már nem kizárólag a legfelsőbb vezetési szintek kiváltsága, hanem az alsóbb szintek minőségi munkavégzésének követelménye is. A tudás nem hierarchikusan szerveződő hatalomforrás. Az információalapú szervezetekben nem cselekedhet a vezető külön szabályok szerint. Miközben megszűnik a menedzsment arisztokratikus különállása, a vezető maga is „játékos” válik, a munkatársak által számon kérhető kompetenciákkal. A menedzsment van a cégért, és nem fordítva. Irányítás helyett ösztönzés, ellenőrzés helyett pedig a felelősség tudatosítása az új paradigma.

➔ **Munkatársak = Partnerek**

Minden egyes munkatársban tudatosítani kell, hogy ő a legfontosabb ember a cégnél. A minőségi teljesítmény minden apró részletében csúcsmódot igényel – a raktártól az elnöki tárgyalóig. A menedzsment nem maradhat közömbös a munkamorál fokozatos változásával szemben. A munkavállalók új generációi mind nagyobb hangsúlyt fektetnek a személyes növekedési (tanulási) lehetőségeikre, és egyre inkább elvárják az intelligens és felelős munkát. Eközben a régi foglalkoztatási szerepek mind kevésbé tarthatóak, az emberek arra vágnak, hogy autonóm személyiségként kezeljék őket.

Hagyományos menedzsment	Digitális elit
Minél nagyobb annál jobb	Karcsú struktúrák, rendkívüli gyorsaság
A piacok a vállalati hódítás terepei	Az ügyfelekkel partneri kapcsolat kialakítására törekednek
Cél a versenytársak végső megsemmisítése	Cél az együttműködés kiterjesztése
A hibákat, ha lehet, el kell tussolni	A hibákból mindenkinek tanulnia kell
A számítógépesítéssel ki lehet váltani az élő munkaerőt	A munkatársak megveszik azokat a számítógépeket, amelyekre szükségük van

Nem bízni senkiben, legfőképp a munkatársakban nem

Ha a munkatársak kellő mozgásteret kapnak, megfelelően fognak cselekedni

Sikeresnek lenni azt jelenti, hogy sok munkatárssal és nagy költségvetéssel dolgozhatunk

A siker azt jelenti, hogy a munka kihívást és örömet jelent

G. James gondolatai alapján

➔ **Változás = Növekedés**

Az üzleti világ ritmusa szinte követhetetlen sebességű és folyamatosan gyorsul. Mindennapi életünk tempójára jellemző, hogy a fejlett világ által produkált fejlődés és előrelépés egymilliószor(!) gyorsabb, mint a természet evolúciója. Amikor Tom Peters megkérdezett egy sikeres japán devizakereskedőt, hogy munkája során milyen tényezőket vesz figyelembe, a kereskedő azt válaszolta, hogy vannak nagyon rövid távú, középtávú és hosszú távú faktorok. Amikor *Peters* megkérdezte, mit is ért pontosan hosszú táv alatt, azt a választ kapta, hogy „talán tíz percet”. A számítógépek uralta technikai környezet sebességéhez való alkalmazkodás egyre nehezebb feladatot jelent.

A szervezet minőségét nem a stabilitás biztosítja többé, hanem a folyamatos (akár naponta megvalósított) változtatások. Ennek a „hiperdinamikus” szervezeti létnek a szükségszerűségét a vállalati közösség egésze elfogadja, mert tudatosan, hogy csak a szakadatlan alkalmazkodási hajlandóság lehet a piaci kihívásoknak való megfelelés eszköze.

**A nyílt rendszerek felé – biológusoké a jövő!**

A kilencvenes évek sikeres vállalatai sokkal inkább hasonlítanak egy élő organizmusra, mint egy jól megtervezett, beszabályozott mechanikus gépezetre. Az elektronikus kommunikáció belülről mind átláthatatlanabb struktúrákat generál, az intelligens alkalmazkodás válik meghatározóvá. Ezeket a szervezeteket már a változásokra tervezik, nem pedig az állandósággra.

A vállalat mint élő organizmus persze nem teljesen új a vezetéstudományok körében. *Gareth Morgan* ma már klasszikus művében (*Images of Organization*) az „élő vállalatszervezeti” struktúrák alkalmazkodó intelligen-

ciáját vizsgálta. „A szervezetek olyan nyílt rendszerek, amelyek körültekintő vezetést igényelnek a külső és belső elvárások összehangolása, illetve az aktuális környezeti változások elfogadása érdekében. Fontos azonban, hogy az ilyen szervezetek kialakításának nincsen legjobb módja.”

A jövő vállalatai nyílt, vagy más néven komplex rendszerként viselkednek. Nem véletlen, hogy a paradigmaváltások korának egyik legintenzívebben fejlődő tudományterülete a komplex rendszerek vizsgálata és elemzése. Sokan a komplexitás-elméletet, illetve a komplex (vagy nyílt) rendszerek viselkedésének vizsgálatát már most a XXI. század vezető tudományának tekintik.

Komplex rendszereknek nevezzük azokat a jelenségeket, amelyek viselkedése nem magyarázható egyszerűen összetevőik elemzésével. Ha egy antik faliorát szétszerelünk, az alkotóelemek elrendezéséből, formájából, minőségi jellemzőiből következtethetünk az órának mint mechanikus eszköznek a működésére, illetve funkciójára. Ok-okozati összefüggésekre bonthatjuk az alkatrészek által megvalósított részfunkciókat, előre jelezhetjük a rendszer működésének különböző fázisait. Sajnos mindezt a komplex rendszerek esetében nem tudjuk megtenni.

Az élő rendszerekre, a sejtektől egészen a komplex szervezetekig egyaránt jellemző, hogy leginkább a környezetükkel való állandó kölcsönhatásaik alapján definiálhatók. A környezetben bekövetkező gyors és legtöbbször kiszámíthatatlan változásokra adott válaszközl van szó: ezeket a szervezeteket az őket körülvevő világ alakítja. Minden egyes input a folyamatok tucatjait indítja el. A külső környezetre adott válaszok aztán óhatatlanul visszahatnak magára a környezetre is. Folyamatosan változnak tehát, miközben maguk is változtatnak.

A nyílt rendszerként viselkedő vállalatokra jellemző:

#### ⇒ a nem lineáris viselkedés

A komplex rendszerek rendkívül érzékenyen reagálnak a környezetükben bekövetkező változásokra. Esetenként akár túl is reagálva a változások valódi mértékét.

#### ⇒ a nagyfokú alkalmazkodó készség

Ha egy komplex rendszer veszít alkalmazkodó képességéből, lelassul és védtelenné válik. Az a vállalat, amely képtelen (vagy nem akar) az új piaci kihívásokhoz alkalmazkodni, saját magát szolgáltatja ki a konkurenciának.

#### ⇒ az önszerveződő viselkedés

A komplex rendszerek önszerveződők. Saját maguk alakítják ki belső szabályrendszereiket. Az önszerveződés és a központi irányítás ellentétes előjelű fogalmak. Vezérelvekre, követendő célokra, és nem pontos utasításokra van szükség.

#### ⇒ intenzív, dinamikus kapcsolatok kialakítása a környezettel

A komplex rendszer intenzív „cserekapcsolatok” létrehozására képes. Nem csak felépíti, de menedzseli és irányítja is ezeket a kapcsolatokat.

#### ⇒ élet a Káosz Peremén

A rend és a változás szükséglete közötti egyensúlyozás, a rend és a káosz közötti egészséges egyensúly megtalálása a komplex rendszerek talán leglényegibb sajátossága. A komplex rendszerek egy kitüntetett egyensúlyi pont mentén – a káosz peremén – képesek csak az egészséges és tartós létezésre. Mind a túlzott rend, mind pedig a túl sok és kiszámíthatatlan változás (káosz) káros. A túl sok rend, a megkövesedett szabályok dermedtséget okoznak. A szervezet megmerevedik, reakcióképessége legyengül. A túl kevés változás monotónná teszi a rendszer működését, érzéketlenné válik a külvilággal szemben, és elveszíti az alkalmazkodás gyakorlatát. A szervezet kiszolgáltatott lesz, és a környezetében bekövetkező legkisebb elmozdulás is maga alá temetheti az egész felépítményt.

A szervezet csak véges mennyiségű változás elviselésére képes. A túl sok mozgás, a károsan sok és indokolatlan változás szétrázza a rendszert, amely így darabjaira hullhat. Meg kell találni a szükséges egyensúlyt a káosz és rend között. Meglehetősen sok impulzusra és változásra van szükség ahhoz, hogy a szervezet „rezgésben” maradhasson, de kell bizonyos mértékű állandóság is, hogy képes legyen megóvni magát az összeomlástól, a teljes rendezetlenségbe süllyedéstől.

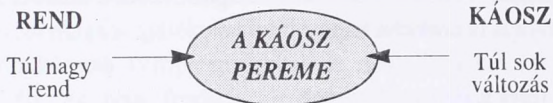
#### Szörf a káosz peremén

A kilencvenes évek végének – az ezredfordulónak – a sikerstratégiája úgy tűnik nem más, mint a vállalat egyensúlyi pontjának a káosz peremére helyezése. A „régii” és az „új” állandó harcának területéről van szó, egy érzékeny inflexió pontról, amelyen csak az egészséges és nyitott szervezetek képesek biztonságosan „hajózni”. Itt a rendszerek rendkívül érzékenyek a változásokra, de nem válnak teljesen instabillá. Ahogyan Paul Davies, Templeton-díjas amerikai természettudós fogalmazott: „a

*káosz peremén a megjósolhatatlanság együtt létezik a kreatív és következetes alkalmazkodással. Ez az a pont, ahol az élet tünékeny minősége megfogható, itt ugyanis a szabadság és a rugalmasság egyesül a holisztikus teljességgel."*

*„A paradoxonok nem azért vannak, hogy megoldjuk, hanem hogy menedzseljük őket”*

Charles Handy



A peremfelület egyensúlyi pontjának megtalálása rendkívül nehéz feladat. Ha a rendszer túlságosan is közel sodródik a káoszhoz, a teljes széthullást kockáztatja, ha pedig túlságosan messze tartja magát a változásoktól, merevvé és életképtelenné válik.

A káosz peremén tartott szervezeteknek a valódi ereje a belső sokszínűségükben rejlik. A vállalat annál hatékonyabb, minél szélesebb kulturális alapokra épül: a vezetés profizmusát egyértelműen az minősíti, mennyire képes az emberekben rejlő kreativitást felszabadítani. „Csak össze kell kapcsolni a megfelelő embereket a megfelelő információkkal, és máris a zsebünkben érezhetjük az extra értékötletet” – így látja a világot Charles Jepson a HEWLETT-PACKARD marketingigazgatója.

A szervezet belső szabadságfokának megnövelésével persze látszólag elszabadul a pokol. A formális és informális közlési csatornák rendkívül kusza hálózatai jöhetnek létre, a rendszer komplexitása rövid időn belül meghatározódik. A menedzsment feladata ilyen körülmények között már nem lehet a működés állandó ellenőrzése, sokkal inkább a kommunikáció hatékonyságának a biztosítása. Ezekben a „digitális” vállalatokban a legfontosabb nyersanyag az információ (nem véletlen, hogy ez a terület igényli a legköltségesebb beruházásokat), és ha ennek a hatékony felhasználását nem biztosítják, a szervezet pazarlóan működik.

A káosz peremén a top-menedzsment legfontosabb kompetenciája nem más, mint az abszolút hatékonyság

érdekeiben történő folyamatos szervezet-átalakítás és -fejlesztés, a hálózat elemeinek állandó újrakombinálása.

Fontos trend tehát, hogy az üzleti szervezetek belülről mind átláthatatlanabbá válnak. A belső információs rendszerek elektronikus reformjának köszönhetően a cégen belüli kommunikáció nem ellenőrizhető többé. Egyedül a SUN MICROSYSTEM-nél több, mint egy millió e-mail üzenetet dolgoznak fel naponta. Mindenki össze van kötve mindenkivel, és a szervezeten belüli interakciók rendkívül intenzívvé válnak. Szinte egyik pillanatról a másikra szűntek meg az információelosztás és -továbbítás kényelmes monopóliumai. A digitális elit a rugalmas, szilárd határok nélküli szervezeteket favorizálja. Cseppfolyós állapotú cégekről van szó, melyek birtokában vannak a folyamatos transzformáció képességének. A változás nem kényszerűen megvásárolt BPR programokat jelent. Ez a fajta változás belülről fakad. Nem a szükséges rossz, hanem a felfedezés és siker örömeit nyújtó izgalom.

A tépőzárat, egy francia mérnök találmányát, az évszázad ötven legfontosabb találmánya között tartják számon. Tökéletesen jelképezi a káosz peremén való létezés lényegét. Egy rendkívül szellemes, rugalmas, újrahajtható és stabil megoldás: a katonás rendben sorakozó kis kampók beleakadnak a rendszer nélkül kuszáló, kaotikus szálakba. A rend és a káosz tökéletes szimbiózisa. Valami ilyesfajta egyensúly megteremtése lenne manapság a vállalatvezetés célja. A káosz peremén való létezés elősegítése.

## Irodalom

A fenti gondolatok nagy része a szerzőnek a BKE Vezetőképző Intézet kiadásában az őszi megjelenő könyvéből származik. Ezek a gondolatok a könyv hivatalos honlapján is megtalálhatóak: [www.kaosz-peremen.com](http://www.kaosz-peremen.com)

## További források:

- Grove, Andrew S.: Csak a paranoidok maradnak fenn. Bagolyvár, 1998  
 James, Geoffrey: Digitale Elite – 34 Management Strategien für das 21. Jahrhundert. Midas, 1997  
 Morgan, Gareth: Images of Organization. Sage, 1997  
 Peters, Tom: The Circle of Innovation. Econ, 1998

# A KUTATÁS-FEJLESZTÉS SZEREPE AZ EXPORTBAN

- Egy kérdőíves felmérés tapasztalatai -

A K+F az export növekedésének talán legfontosabb tényezője, amely azt mind szerkezetében, mind nagyságában meghatározza. Az összefüggések jobb és teljesebb megismeréséhez a szerzők modellt dolgoztak ki, valamint kérdőívek segítségével információkat gyűjtöttek.

A kutatás-fejlesztés igényesség jelentős szerepet játszott az elmúlt évek látványos exportnövekedésében. E hipotézis teszteléséhez kutatásunk két megközelítést alkalmazott:

1. kidolgoztuk és alkalmaztuk a K+F tevékenység exportteljesítményt, illetve versenyképességet javító hatásának számszerűsítésére alkalmas, a hazai gyakorlatra adaptálható modelljét<sup>1</sup>;

2. a K+F és az export mikroszintű összefüggéseiről kérdőíves felmérés segítségével információkat gyűjtöttünk.

Míg a modell ágazati szintű összefüggések megállapítására adott lehetőséget, a kérdőíves felmérés elsősorban az export és versenyképesség tényezőiről, köztük a K+F-ről bővítette ismereteinket.

A 25 kérdést tartalmazó kérdőívet a legnagyobb száz exportőr vállalatnak küldtük ki és 32 vállalattól kaptunk értékelhető válaszokat. Az ágazatok exportteljesítményének ismeretében nem meglepő a *felmérés erős ágazati koncentrációja*, a gépipar és a vegyipar magas reprezentációja: *tizenhárom gépipari, tíz vegyipari cég adott választ a kérdésekre öt élelmiszeripari, három kohászati és egy textilruházat-ipari cég mellett.*<sup>2</sup> A mintában *különböző tulajdonformák* szerepeltek, ami feltétele volt annak, hogy az export- és K+F tevékenység kapcsolatát a külföldi, illetve hazai tulajdonú vállalatoknál is vizsgáljuk.<sup>3</sup> A mintában fővárosi és vidéki cégek is szerepeltek, de kevésbé sikerült a keleti országrészt bemutatni.

## A kivitel lassulása, a fejlett régió dominanciájának növekedése

A vizsgált vállalatoknál az export árbevétel 1996-ban és 1997-ben emelkedett, a növekedés üteme azonban 1998-ban a vállalatok felénél megtorpant, a fejlett országok növekedésének lassulása és a FÁK országokba irányuló kivitel nehézségei miatt.

A válaszoló cégek mindegyike exportál az Európai Unió országaiba, s a minta kb. egynegyedénél az export szinte kizárólagosan az EU-ba irányul.<sup>4</sup> A vizsgált vállalatok háromnegyedénél az EU-irányú export részaránya meghaladja a teljes kivitel ötven százalékát. Ide tartozik például a két baromfifeldolgozó vállalat, amelyek a nyolcvanas években döntően a szovjet piacra szállítottak, majd a belföldi piac megtartása mellett a kilencvenes években az ágazat újabb fejlődésnek indult.

Jelentős az EU-export részaránya a kohászatban is, a Dunaferri csoport exportjának 75 százalékát teszi ki. Ez azért figyelemre méltó eredmény, mert csak a jó minőségnek és a speciális választéknak (melegen hengerelt acéllemez), a piaci rések megtalálásának köszönhető (Viszt E., 1996. 25.old.). Alacsonyabb az EU részesedése az exportból az IKARUS Járműgyártó Rt-nek, a Stollwerck-nek, a Richternek, a Rábának és a Chinoinnak. A gyógyszergyárak nyugati kivitele főként alapanyag, valamint lejárt szabadalmú termék (generikum). Ezekre a termékekre erős árverseny és konjunktúrafüggőség, valamint alacsony nyereséghányad jellemző.

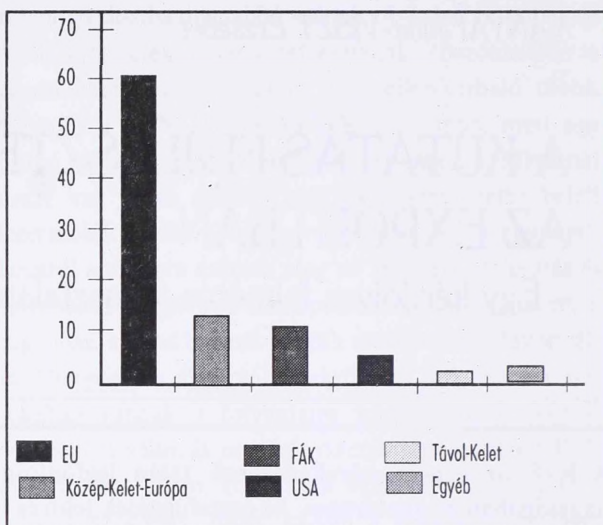
Természetesen a vállalatok magatartását ebben a vonatkozásban a tulajdonos erősen befolyásolhatja. Például a Chinoin esetében a szakmai befektető részvételével történt privatizáció alapján feltételezhető, hogy a Sanofi-Winthrop nem érdekelt abban, hogy a Chinoin a velük versenyző termékeit Nyugat-Európában forgalmazza, vagy hogy a hatóanyag helyett növekvő mértékben exportáljon kész gyógyszert az EU piacaira. Hasonlóan ehhez, az EGIS Rt. szakmai befektetője a francia Servier, a FÁK országokbeli exportorientációt ösztönzi, vagyis azt az exportot, amelyeken a Servier nincs jelen (Losoncz M., 1996. 32-33.).

Az exportlehetőségek szűkülésének megelőzésére a vállalatok más-más stratégiát dolgoztak ki. A külföldi exportlehetőség kiesését a belföldi értékesítés emelésével kívánja ellensúlyozni például a Biogal, a Henkel, a Nitrokémia. Más stratégiát kell kidolgozniuk azoknak a cégeknek, amelyeknek jelentős volt a FÁK országokba irányuló exportja, ilyen a mintánkban az EGIS, a Richter Gedeon, a Stollwerck, az IKARUS, a Chinoin. A gyógyszergyárak 1998 nyarán az orosz válság miatt újra nehéz helyzetbe kerültek, holott az 1990-92. évi nagyarányú termelés-visszaesést már kezdték kiheverni (amikor a dollárelszámolásra való áttérés következtében a volt szocialista országokba irányuló kivitel jelentősen csökkent), és a kelet-európai piacokon a fizetési fegyelem tartós megjavulásának a jelei mutatkoztak.

A vizsgált vállalatok exportjában az EU a legfontosabb értékesítési irány, s ettől jelentősen elmarad a Közép-kelet-Európába és a FÁK-országokba irányuló kivitel. Feltűnően kevés az exportszállítás az USA-ba: ebben a relációban mintánkból a MEZŐGÉP és a RÁBA vezet (exportjuk 66,7, illetve 61,7 százaléka irányul ide), majd a Csepeli Fémmű következik, ahol a kivitel egynegyedét teszi ki az amerikai export. Ugyancsak csekély a távol-keleti kivitel, ennél a Videoton Holdingnál megfigyelt 22 százalékos exportrészarány a legmagasabb. (1. ábra)

A kivitel növekedésének ágazati szerkezetét vizsgálva az általános tendenciáknak, illetve a legújabb átfogó vállalati felméréseknek megfelelő képet kapunk. Mintánkban is optimistábbak a gépipari, mint a vegyipari vállalatok, amit az ágazatokra vonatkozó adatok is alátámasztanak: míg az ipar 1997. évi exportja 1990-hez viszonyítva 67,9 százalékkal emelkedett, a gépipari kivitel értéke (összehasonlító áron) közel megháromszorozódott. Ez még akkor is jelentős teljesítményjavulás, ha a

A kivitel relációs szerkezete a minta átlagában (százalékban)



Reláció	Megoszlás, %
Európai Unió	62,1
Közép-kelet Európa	13,0
FÁK	10,7
USA	7,7
Távol-Kelet	2,8
Egyéb	3,7
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

bérmunkának nagy a szerepe benne. Növekedett a termékek feldolgozottsági foka, az áruszerkezet a közepeken, illetve magas technológiával gyártott termékek javára tolódott el (Martin J.P., 1997., 19. old). Ennek is tulajdonítható, hogy Magyarország Európai Unióba irányuló exportján belül a gépek és szállítóeszközök termékcsoportja 1991-1995 között 87 százalékos kivitelbővülést mutatott, ezzel pedig csaknem tíz százalékponttal, 16,6 százalékról 25,7 százalékra emelte az összes magyar EU-exporton belüli részarányát. Szerényebb, bár javuló exportteljesítménnyel büszkélkedhet a vegyipar, amely 1997-ben csak az 1990. évi exportjának 77,9 százalékát érte el.

Mindkét ágazatban rendkívül alacsony a vállalati finanszírozású kutatás-fejlesztés aránya. Márpedig a K+F ráfordítások arányának emelése nélkül a termelékenység-növekedés és a további exportnövekmény kerülhet veszélybe. A K+F csekély súlya jelentős mértékű bedolgozói szerepkörre utal, amely lényegét tekintve a bérmunkától sem áll távol.

A magyar textilruházati iparban viszont kiemelkedően jelentős a tényleges bérmunka szerepe – ezt a szakágazatot mintánkban a Styl Ruhagyár képviseli.

Magyarország könnyűiparának már a nyolcvanas évek eleje óta bővülő kapcsolatai voltak az EU-országokkal, különösen Németországgal, s ennek többek között az lett az eredménye, hogy számos magyar könnyűipari cég német tulajdonba került. Ez a vállalat ma 95 százalékos német tulajdonhányad mellett működik, és termelésének háromnegyedét anyagmentes bérmunkaként exportálja.

A mintánkban szereplő húsipari vállalatok exportkilátásait erős verseny korlátozza. A piactalépés sokszor a vezetők kapcsolatrendszerétől is függ a műszaki fejlettség és a versenyképesség mellett. Versenyképességi hátrányt jelent, hogy a magyar vállalatok között nincs piaci együttműködés és akadozik a vertikumok kialakítása (Fertő I.-Mohácsi K., 1998. 30.).

#### Tartózkodás az új piacoktól

A következő kérdés a vállalatok piaci magatartásának jellegére vonatkozott. Arra kívánt választ kapni, hogy milyenek a vállalatok szándékai a jövőben: „csak” meg szeretnék-e tartani piaci részesedésüket, növelni akarják azt, vagy be akarnak törni az adott piacra.

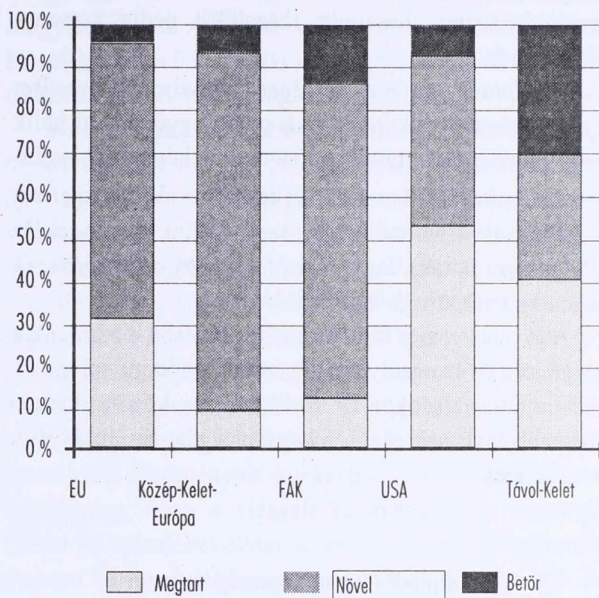
*A vállalatok közel egyharmada külföldi piacai megtartására törekszik, és viszonylag szűk az a vállalati kör, amely új piacok meghódítását tűzi ki célul. A megfigyelt vállalatok piaci stratégiájára tehát inkább a védekezés jellemző szélesebb körben, mint a támadás.*

A válaszok furcsa tanulsága, hogy a magyar vállalatok figyelme kevésbé offenzív piaci magatartásformák mellett fordul a költségcsökkentés és a hatékonyságnövelés felé. A tankönyvekben éppúgy, mint a fejlett ipari országok vállalati gyakorlatában ez másként van, ott ugyanis a versenyképesség növelését segítő vállalati stratégiák éppen az értékesítés bővítését és új piacok meghódítását szolgálják.

Több élelmiszeripari cég a Távol-Kelet piacaira szeretne betörni, mint például a Stollwerck, a Pini-Hungary, a Hajdúsági Baromfifeldolgozó és a Bábolna Baromfifeldolgozó (a liba-, illetve kacsamájjal, miután

#### A piaci részesedések alakításával kapcsolatos magatartás

*a válaszok megoszlása, százalékban*



Reláció	Megtartani	Növelni	Betörni	Összesen
Európai Unió	33,3	62,5	4,2	100,0
Közép-kelet Európa	10,5	84,2	5,3	100,0
FÁK	14,3	71,4	14,3	100,0
USA	57,1	35,7	7,2	100,0
Távol-Kelet	41,2	29,4	29,4	100,0
Átlag	29,5	58,9	11,6	100,0

francia exportlehetőségeik szűkülnek), a Pick Szeged, valamint a Mezőgép. (2. ábra)

#### A versenyképesség megítélése

Mivel a mintában a nagy exportőrök szerepeltek, nem meglepő, hogy saját becslésük szerint az értékesített termékeik, szolgáltatásaik magas színvonalúak. A vállalatok 43 százaléka<sup>5</sup> a termékek konstrukcióját, minőségét, formatervezését, csomagolását egyaránt figyelembe véve a fejlett országokkal száz százalékban versenyképes termékeket állít elő. A Pini-Hungary, a Videoton Holding és a Tungsram önkritikusabb volt.

A kohászati vállalatok termékeik nagy részéről állították, hogy elmaradnak a világszínvonaltól. A gyógyszergyárak is kritikusak önmagukkal szemben: a Biogal

úgy értékelte, hogy a termékek negyven százaléka világszínvonalú, negyven százaléka csak kissé marad el a világszínvonalától és húsz százaléka versenyképtelen. A Chinoi termékei harminc százalékát minősítette versenyképesnek, huszonöt százalékát pedig versenyképtelennek.

A külpiazi versenyképességet befolyásoló tényezőket a megkérdezett vállalatok viszonylag egyöntetűen ítélik meg. Fontosnak tartották a magas szakképzettségi színvonalat,<sup>6</sup> a korszerű termékszerkezetet, a jó piacismeret és a korszerű technológiát (ezek között igen csekély különbséget láttak), *legkevésbé fontosnak a bérköltségek alacsony szintjét vélték.* (1. táblázat)

A jó piacismeret fontosságát legkevésbé a bér munkát végző cégek hangsúlyozták érthető módon, mivel ők nem nyílt, versenypiaci körülmények között, hanem hosszabb távú szerződéses kapcsolat alapján értékesítik termékeiket.

1. táblázat

A külpiazi versenyképesség tényezői

Versenyképességi tényezők	Fontossági átlagérték <sup>x</sup>
viszonylag magas szakképzettségi színvonal	2,4
korszerű termékszerkezet	2,5
jó piacismeret	2,6
korszerű technológia, termelő berendezések	2,7
a bérköltségek alacsony szintje	3,3

<sup>x</sup> A tényezők fontosságát 1-5-ig terjedő skálán minősítették, ahol 1= a legfontosabb, 5= a legkevésbé fontos érték. Minél alacsonyabb a tényezőre adott minősítések átlagértéke, annál fontosabbnak ítélték a vállalatok az adott tényező versenyképességben játszott szerepét.

A szakképzettségi színvonalnak a megkérdezett vállalkozások preferencia rangsorukban viszonylag magas helyezést adtak. Ehhez meg kell jegyeznünk, hogy a szakképzettség megszerzésénél fontosabb a megtanult ismeretek alkalmazásának, a tanulásnak és a további új ismeretek megszerzésének a képessége, a szakmai ismeretek rugalmassága és mélysége, az adaptálás képessége, mert a piaci verseny motorja az új tudás realizálása. Ez a felismerés a ma oly sokszor emlegetett „long life learning” szükségességének alapja. A tudás megvásárolható licencek, know-how formájában, de

ennek befogadásához szintén tudás kell (Szentgyörgyi Zs. 1997.).<sup>7</sup>

**Az innováció szerepe a versenyképességben**

A versenyképességben döntő szerepet játszó korszerű termékszerkezet, korszerű technológia létrehozásához, illetve alkalmazásához szükség van valamilyen szintű kutatás-fejlesztésre.

Hagyományosan erős a kutatás-fejlesztés a vegyipar minden ágában, különösen a gyógyszeriparban. 1996-ban a feldolgozóiparban volt a kutató-fejlesztő helyek 7,5 százaléka, ezen belül a vegyipar részesedése volt a legnagyobb. A magyar gazdaság K+F ráfordításainak 26,7 százaléka a feldolgozóiparra jutott, és ennek hetven százalékát a vegyipari cégek költötték el. A kutatóhelyeken foglalkoztatottak 12,8 százaléka dolgozott a feldolgozóiparban, és e létszám több mint fele a vegyipar alkalmazottja volt (KSH 1997. 53-54.). A gyógyszeripar a privatizáció után is megtartotta K+F bázisának nagy részét. Ugyanakkor *a gépipar elmúlt években tapasztalt dinamikus termelési és exportfelfutása nem járt a K+F kapacitás arányos bővítésével.*

A vállalati K+F tevékenység mértéke és szervezetének nagysága a mintában erős szóródást mutat, amit részben az ágazat jellege és a külföldi befektető stratégiája magyaráz.<sup>8</sup> Mintánkban a legerősebb K+F bázis a Chinoiban található, ahol a K+F létszám a foglalkoztatottak 19 százalékát teszi ki. Ezt követi a Richter, az EGIS és a BIOGAL közel azonos 13-14 százalékos kutatói létszámarányal. Ezeknél a cégeknél a K+F ráfordítások árbevételi aránya 7-8 százalék körüli, a külső megbízások aránya jelentéktelen.

Ezek a számok ismét meggyőzően bizonyítják, hogy a privatizáció után nem sorvadt el a magyar gyógyszeripari vállalatok K+F tevékenysége – mint ahogy ettől sokan tartottak –, bár a versenytársak forgalmuk 12–18 százalékát fordítják kutatás-fejlesztésre.<sup>9</sup> Ugyanakkor korlátot jelent, hogy a szakmai befektetők nem akarnak versenytársakat felnevelni, és elsősorban az EU-piacokon őrzik pozícióikat.

A többi vegyipari cég közül a MOL és a Nitrokémia rendelkezik még nagyobb K+F létszámmal. A gépipari vállalatok között legjelentősebb a K+F részlege a Tungramnak, ahol a külföldi befektető a kezdeti megintás után megtartotta a kutatást, sőt az anyavállalattól

idetelepített bizonyos fejlesztéseket (mindezek ellenére a kutatók száma az 1993. évi 400 főről 1998-ra várhatóan 280-ra csökken, de így is a foglalkoztatottakon belüli arányuk eléri a 2,8 százalékot).

A gépipari blokkból kiemelhető a RÁBA és az IKARUS Járműgyártó Rt, ahol az 1993. évi 209 fős kutató-fejlesztő létszám 1998-ra 147-re csökkent, de arányuk a foglalkoztatottakon belül emelkedett, és elérte a 4,4 százalékot.

Viszonylag jelentős kutatói létszám található még a kohászatban is. Elsősorban a Dunaferr-nél, ahol sikerült a kutatók létszámarányát megőrizni, és a külső K+F megbízások összege is – igaz, szerény mértékben, de – emelkedett. Ez a nagyvállalat ma is saját kutatóintézetet tart fenn amellet, hogy a magyar egyetemi műszaki és természettudományos kutatóhelyek egy részével is szoros és tartós együttműködést folytat.

Igen alacsony – egy % alatt van – a K+F létszám és ráfordítás az élelmiszeripari vállalatoknál, valamint a vegyipar és gépipar több cégénél. Ennek a marginális kutató-fejlesztő tevékenységnek az adott vállalatok számára egyáltalán nincs stratégiai szerepe. Természetesen figyelembe kell venni, hogy külföldi tulajdonú cégeknél a K+F stratégiák egy-egy vállalatcsoport teljes nemzetközi K+F hálózatára építhetnek, amelyen belül a magyar K+F kapacitás igen csekély, és nem is feltétlenül a magyarországi termelést szolgálja ki.

Az egész mintára jellemző, hogy a külső K+F megbízások nagysága és árbevételhez viszonyított aránya jelentéktelen, vagyis a K+F kapacitás hiányát a cégek nem pótolják.

A világ iparában sok példa van ugyanakkor arra, hogy bér munkában végeztetnek fejlesztéseket a cégek. Az autópárban pl. igen elismert a Porsche cég lörrachi fejlesztőközpontja, amelynek szolgáltatásait gyakran éppen azok az olcsó típusokat kínáló kelet-európai és távol-keleti autógyártók (különösen oroszok és koreaiak) veszik igénybe, amelyek önálló fejlesztések alapján végképp nem tudnának lépést tartani a nemzetközi műszaki és formatervezési irányzatokkal.

A felmérés is alátámasztotta az ipar és a kutatóintézetek, egyetemek közötti kapcsolat gyengeségét,<sup>10</sup> amit bizonyít, hogy a

kutató-fejlesztő intézetek bevételeinek csupán 12,5 százaléka származott vállalkozásoktól 1996-ban (KSH 1997. 24.). Ez az arány a nemzetközi adatok egynegyede és egyhatoda között van, s az a kép bontakozik ki, mintha Magyarországon a vállalatoknak nem is volna szükségük kutatásokra, K+F kapacitásaik kiegészítésére az arra specializált kutatóhelyek szolgáltatásaival.

Mind a saját, mind a szerződéses K+F tevékenység ráfordításainak alacsony szintjét tekintve az innováció igen gyenge a magyar exportképesség alakulásában. A válaszadó cégek alig egyharmadánál tekintették jelentősnek a hazai innovációk szerepét. *A válaszolók mintegy 40 %-a úgy vélte, hogy exportjukban egyáltalán nem volt szerepe saját innovációiknak. (2. táblázat)*

Az eredmények értékelésével azonban óvatosan kell bánni, hiszen torzítást okoz, hogy a külföldi tulajdonban lévő magyarországi vállalatok nagyrészt nem itthoni innovációk eredményeit értékesítik. Ezt a tapasztalatot erősíti meg, hogy a vizsgált vállalatok nagy többsége (közel 90 százaléka) olyan új terméket vagy szolgáltatást vezetett be, amely nem saját fejlesztés eredménye volt. A megkérdezettek 64 százaléka pedig az elmúlt három évben országos viszonylatban is újdonságnak számító terméket állított elő, illetve technológiát alkalmazott a külföldi tulajdonos segítségével.

A táblázatból az is kitűnik, hogy a *know-how- és licencvásárlás még mindig ritka*: a cégek több, mint fele ezt a lehetőséget nem használja ki.

2. táblázat

A megvalósított innovációk típusa az elmúlt három évben

Az innováció típusa	A válaszok megoszlása, százalék			
	Igen	Nem	Nem válaszolt	Összesen
új, az országban érdemben újdonságnak számító termék, szolgáltatás, illetve technológia kifejlesztése	64,2	28,6	7,2	100,0
olyan termék vagy szolgáltatás bevezetése, amely a cégnél újdonságnak minősül	85,7	7,1	7,2	100,0
know-how, licenc vásárlás belföldről, külföldről	39,3	53,6	7,1	100,0
know-how, licenc eladás belföldre, külföldre	17,9	71,4	10,7	100,0

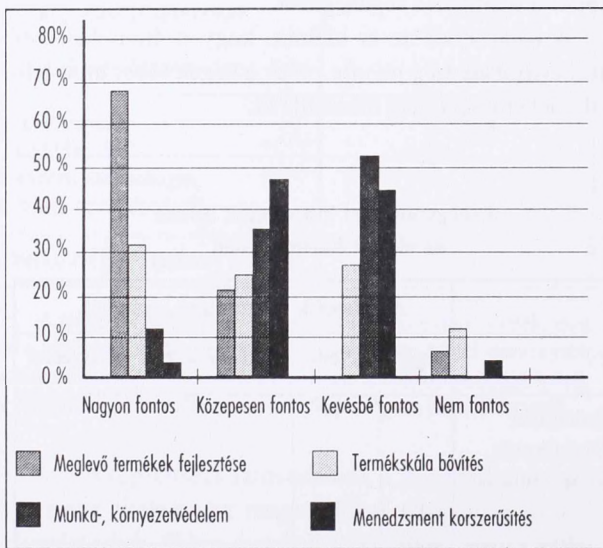
A hazai know-how és licenc eladás is csekély. Emögött az eladással kapcsolatos ügyintézői, jogi ismeretek szerénysége, az eladás jelentőségének lebecsülése, illetve anyagi ellenérdekltség (esetleg a tulajdonos tiltása) húzódik meg.

Az innovációs célok (a meglévő termékek korszerűségének, minőségének fejlesztése; a termékkála bővítése; munkavédelem, környezetvédelem; a menedzsment korszerűsítése) közül a válaszadók elsősorban a termelés korszerűségének javítását, a termékminőség fejlesztését tartották fontosnak. A termékkála bővítésével, a munkavédelemmel, környezetvédelemmel kapcsolatos innovációk hatása az exportteljesítményt csak áttételesen befolyásolja.

Figyelemre méltóak a menedzsment korszerűsítésének fontosságára vonatkozó válaszok, különösen azért, mert a kérdőívet a vezetők töltötték ki. Így érthető, hogy a „nagyon fontos” minősítéstől tartózkodtak, de elismerték, hogy a vezetésben (szervezetfejlesztésben) is szükség lenne innovációra. (3. ábra)

3. ábra

Az innovációk fontosságának megoszlása (százalékban)



A felmérés felhívja a figyelmet arra, hogy az innováció hagyományos felfogása elég általános. Erre utal, hogy a válaszadók a meglévő termékválaszték korszerűsítésének, illetve a minőség javításának tulajdonítottak fontosságot. Ez a viszonylag defenzív piaci stratégiával van összhangban, mely szerint elsősorban az adott termékstruktúra korszerűsítésében – hogy ne mondjuk: javíthatóságában – rejlenek a versenyképesség növelésének tartalékai.

**Az innovációt ösztönző tényezők**

Az innováció ösztönző tényezőinek megjelölése és fontosságuk minősítése meglepetésekkel is szolgált.

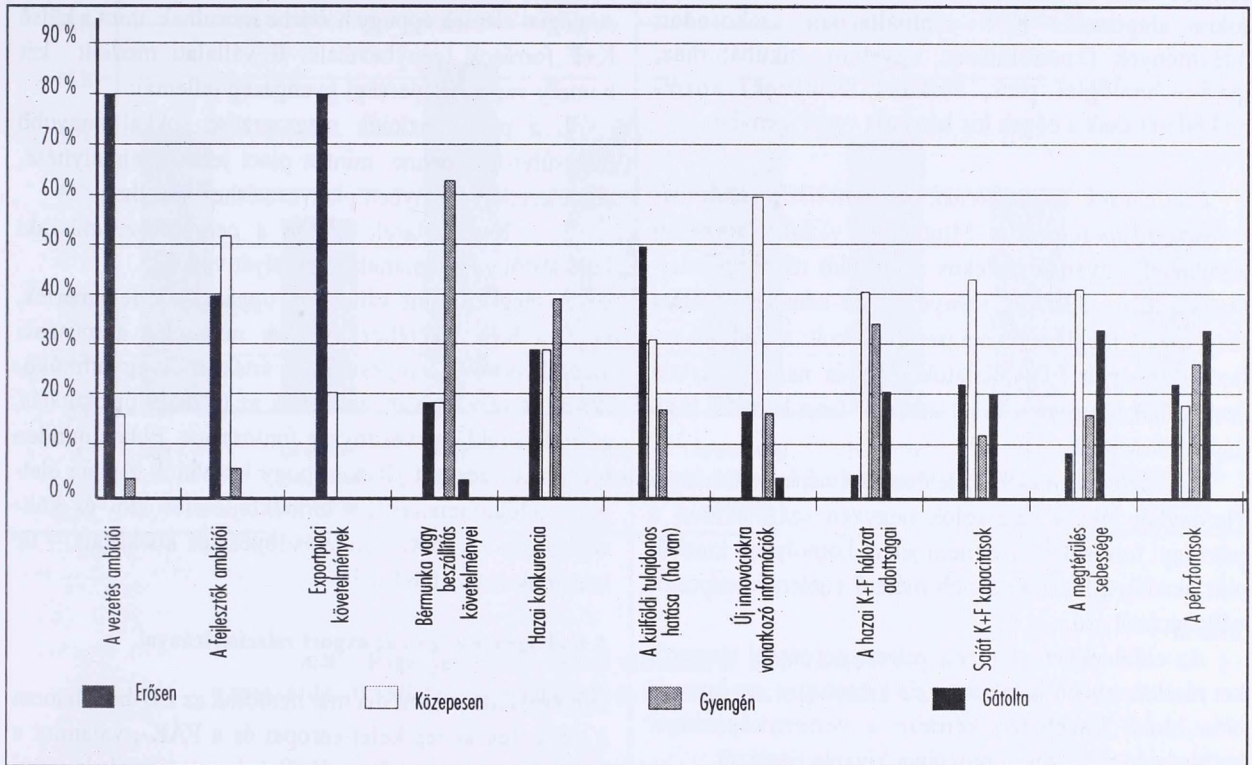
A vállalatok vezetése az esetek nagy többségében erős motivációt mutat az innováció iránt. A külföldi tulajdonosok szerepe viszonylag erős az innováció ösztönzésében, a gazdaság modernizációját a működőtőkeimport felgyorsította és az innovációk környezete is kedvezőbbé vált.

Egy empirikus vizsgálat során hetven vállalat és hat ipari kutató-fejlesztő intézet innovációs tevékenységét vizsgálták OMFB megbízás alapján. Olyan vállalatokat kerestek fel, amelyek innovatívak. A tisztán külföldi vagy vegyes tulajdonú cégek aránya megközelítette az ötven százalékot. Tanulság volt, hogy a külföldi cégek jelenlétének közvetett hatása sokszor erősebb volt, mint a közvetlen hatás. Leginkább a belső verseny erősítésével, az önfeloldás-önszerveződés folyamatának meggyorsításával, valamint új piaci igények generálásával járulnak hozzá az innovációs teljesítmény javulásához (Mosoniné Fried J. 1998. 960-967.).

Némileg meglepő, hogy a fejlesztők ambíciói viszonylag kevésbé hatnak az innovációkra. Mivel itt is a vállalatvezetők voltak a válaszadók, a válaszokban kifejezésre juthatott a vállalatvezetők és a fejlesztők közötti esetenként rossz viszony. A fejlesztők gyengébb díjazása és alacsony hierarchikus pozíciója miatt ez gyakori (Papanek G. 1995. 39.).

Az innováció célja	Nagyon fontos	Közepesen fontos	Kevésbé fontos	Nem fontos	Összesen	Fontossági alapérték
1. a meglévő termékek korszerűségének, minőségének fejlesztése	68	24	–	8	100	114
2. a termékkála bővítése	32	28	28	12	100	69
3. munkavédelem, környezetvédelem	12	36	52	–	100	49
4. a menedzsment korszerűsítése	4	48	44	4	100	41

Az innovációt ösztönző, illetve gátló tényezők az elmúlt három évben (a válaszok megoszlása százalékban)



	Erősen	Közepesen	Gyengén	Gátolta
	ösztönözte			
a vezetés ambíciói	80,0	16,7	3,3	-
a fejlesztők ambíciói	40,0	53,3	6,7	-
az exportpiaci követelmények	80,0	20,0	-	-
a bérmunka v. beszállítás követelményei	16,7	16,7	63,3	3,3
a hazai konkurencia	30,0	30,0	40,0	-
az (esetleges) külföldi tulajdonos hatása	50,0	31,8	18,2	-
az új innovációkra vonatkozó információk	18,2	59,6	18,2	4,0
a hazai K+F hálózat adottságai	4,2	41,7	33,3	20,8
a cég saját K+F kapacitásai	24,0	44,0	12,0	20,0
a megtérülés sebessége	8,3	41,6	16,6	33,5
pénzügyi források	22,2	18,5	25,9	33,4

Az exportpiaci követelmények kiemelése a magyar gazdaság gyors külpiaci nyitásának idején nem meglepő, különösen, mivel a mintát eleve a nagy exportőrök alkották. A nagy exportőrök nem érzik jelentősnek a hazai konkurencia szerepét az innováció ösztönzésében, de a válaszok értékelésénél itt is figyelembe kell venni, hogy a mintába elsősorban exportorientált, s a magyar piacon erős vagy közepes dominanciát élvező vállalatok kerültek be. (4. ábra)

Az új innovációkra vonatkozó információk legfeljebb csak közepesen ösztönző hatásúak.<sup>11</sup> Itt

közvetve ismét megmutatkozik a más kutatásokból<sup>12</sup> is leszűrt tapasztalat, hogy a vállalatok a K+F tevékenységhez szükséges információs bázist még mindig döntően saját tapasztalataikra, belső információs forrásokra alapozzák. K+F szolgáltatásra szakosodott intézmények (kutatóintézet, egyetem, inkubátorház, ipari-technológiai park, szakmai testületek) közreműködését csak a cégek kis hányada veszi igénybe.

*Esetlegesen és erőtlene a nemzetközi kutatási-fejlesztési kapcsolatok is.* Minthogy a vállalati mintában körülbelül hatvan százalékos a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok aránya, ez az adat első látásra meglepő. A meglepetés mégsem indokolt: a külföldi tulajdonú magyar iparvállalatok ugyanis nagy arányban csak vállalatcsoporton belül tartanak fenn külföldi K+F kapcsolatokat.

A pénzügyi forrásokat illetően a felmérés eredményei viszonylag jók: a válaszolók negyven százalékában a pénzügyi források hiánya nem jelent komolyabb innovációs akadályt, lévén nagyobb méretű s jelentős exportőr vállalatokról szó.

Az előbbieken elemzett versenyképességi tényezőket részletesebben is kibontva és kiegészítve, az innovációs blokk következő kérdése a versenyképességet befolyásoló tényezők fontosságát kívánta tisztázni.

Ha a válaszokat az egész mintára nézzük, a versenyképességet javító tényezők között az első helyre a nagyobb beruházások kerültek, a második-harmadik helyen osztozik a saját kutatás/fejlesztés, illetve az intenzív piackutatás, ezeknek a válaszadók azonos jelentőséget tulajdonítottak. Negyedik helyre került a reklám és a PR tevékenység, ötödikre az értékesítési hálózat fejlesztése.<sup>13</sup> A legutolsó helyekre a szabadalom, licenc, know-how vásárlás, illetve az eladás utáni szolgáltatások javítása szorult.<sup>14</sup>

Ez utóbbi versenyképességi tényezőknek a kis preferenciasúlya egyébként azzal is összefüggésbe hozható, hogy a mintába felvett cégek körülbelül felénél az adott feladatokat a nemzetközi vállalatcsoport más tagjai látják el.

A preferenciaértékek kiszámításánál a következő súlyokat alkalmaztuk: alapvető 3, jelentős 2, jelentéktelen 1, nem lesz szerepe 0. Az egyes tényezők preferenciaringorát a 5. ábra mutatja be.

A vállalati vélemények szerint a versenyképességi tényezők preferencialistájának első helyén a beruházások

állnak. Ezt holtversenyben követi a saját K+F és a piackutatás. E három legjobban preferált tényezőt nézve olyan vállalati versenyképességi modell bontakozik ki előttünk, amelyben a tartós piaci jelenlétet biztosító stratégiai elemek éppúgy háttérbe szorulnak, mint a külső K+F források igénybevétele. E vállalati modellt két komoly versenyképességi gyengeség jellemzi:

1. a piaci pozíciók megszerzése sokkal nagyobb hangsúlyt kap benne, mint a piaci jelenlét elmélyítése, ami élesedő versenyben piacvesztéshez vezethet;

2. a K+F autarch jellege a nemzetközi műszaki fejlődéstől való lemaradás veszélyét veti fel.

A megkérdezett vállalatok ugyanakkor felismerték, hogy a K+F sikeréhez ma már nem elég a műszaki alkotóképesség, a fejlesztők és értékesítők együttműködésére is szükség van; aláhúzták az intenzív piackutatás, a PR és a reklámtevékenység fontosságát. Ebben minden bizonnyal szerepet játszott, hogy lerövidült a piaci életgörbe időtartama, nőtt a termékfejlesztés idő- és költségigénye, megnőtt a kutatás-fejlesztés kockázata – de hozamuk is emelkedett.<sup>16</sup>

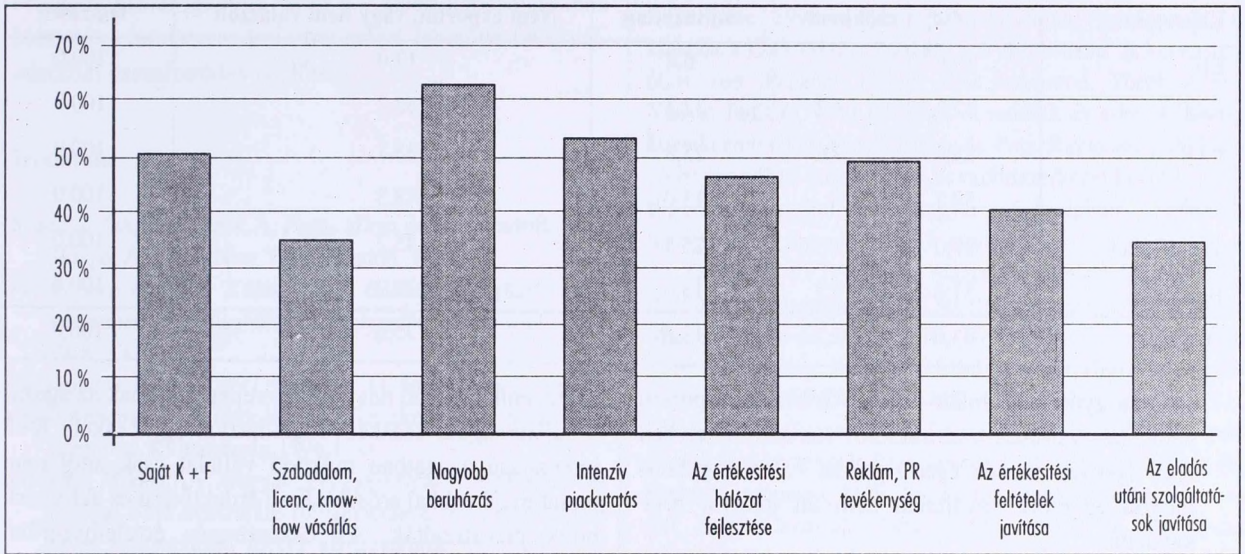
#### A K+F igényesség és az export relációs irányai

Hipotézisünk szerint ma már nemcsak az EU-beli, hanem a többi, így közép-kelet-európai és a FÁK-, valamint a hazai piacokon is nőtt a K+F igényes termékek iránti igény. Ez a feltételezésünk azonban nem bizonyult teljesen helytállóknak. A kétségtelen izlés- és szokásbeli változások ellenére még mindig az EU-piacok ismerik el leginkább az innovációt.

A Közép-Kelet-Európába és a FÁK piacokra szállító cégek még mindig kevésbé találkoznak növekvő K+F igényességű vásárlókkal. A kelet-európai piacokon a magas K+F igényességű termékek szállítói elsősorban a multinacionális nagyvállalatok, és elsősorban rajtuk keresztül – termékeikbe beépülve – kerülhetnek magyar áruk a volt KGST-országok piacaira. A piaci orientáció szerint eltérő K+F tartalom, illetve K+F igényesség magyarázata nemcsak az, hogy Keleten még kisebbek az igények, mint Nyugaton, hanem az is, hogy a két irányban teljesen más a legtöbb magyar iparvállalat piaci szerepének és kapcsolatainak a jellege. (6. ábra)

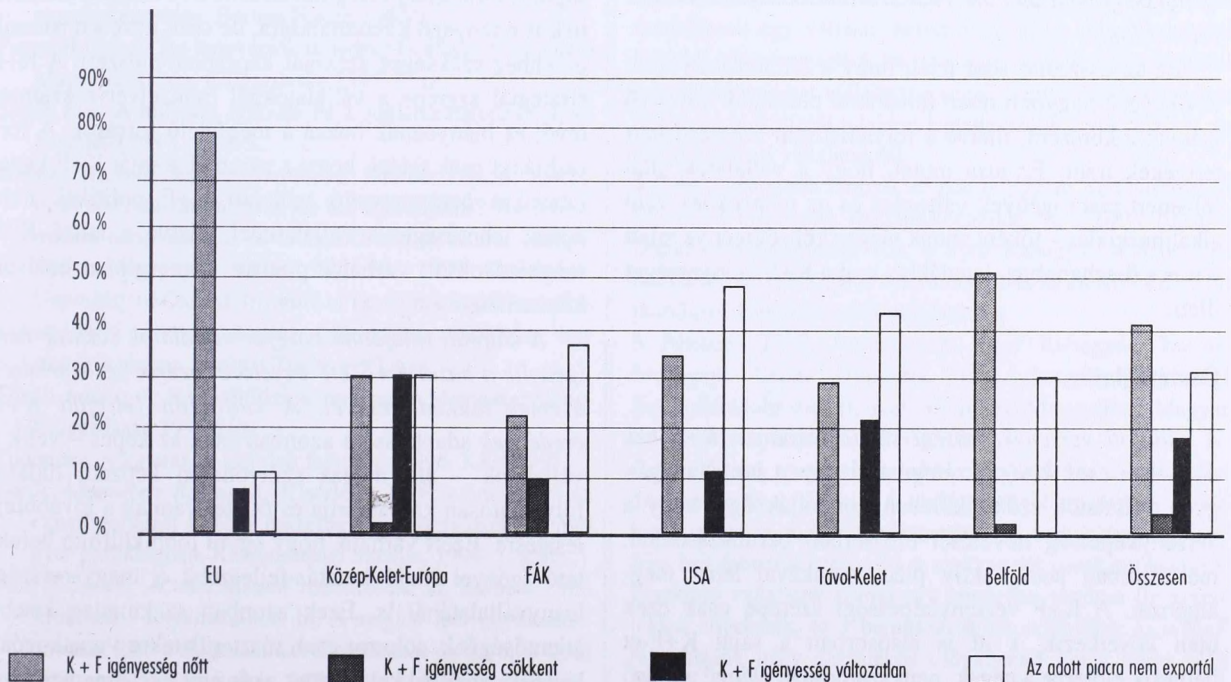
Szerves vállalatközi kapcsolatrendszereket egyelőre csak Nyugat, mindenekelőtt Németország és Ausztria felé építettek ki a magyar iparvállalatok. Kelet felé szinte kizárólag a hagyományos jellegű kereskedelmi kapcsolatok érvényesülnek. Például ugyan a cseh Skoda autógyár ma már jelentős részben épít be ko-

Az egyes tényezők preferenciarangsora



6. ábra

A K + F igényesség szerepének változása az utóbbi három évben a megkérdezett vállalatok értékesítésében (a vállalatok megoszlása százalékában)



(6. ábra folytatása)

Exportpiac	A K+F igényesség				Összesen
	nőtt	csökkent	változatlan	Nem exportál, vagy nem válaszolt	
EU	80,6		6,4	13,0	100,0
KKE	32,3	3,2	32,3	32,2	100,0
FÁK	25,8	9,6	25,8	38,7	100,0
USA	38,7		13,0	48,3	100,0
Távol-Kelet	29,0		25,8	45,2	100,0
Belföld	51,6	3,2	13,0	32,2	100,0
Összesen	43,0	2,7	19,3	35,0	100,0

csijaiba győri motorokat – itt a VW-Audi csoporton belüli magyar-cseh tranzakcióról van szó, amelyben K+F igényes termék cserél gazdát –, de a gyártás mögött egyelőre egyáltalán nem áll magyar K+F kapacitás.

Az EU piacokon és belföldön a K+F igényesség egyértelműen emelkedett. Ez mindkét relációban a vállalatközi beszállítói kapcsolatok erősödésének, illetve az importverseny hatásának tulajdonítható. *Összességében a vállalatok 43 százaléka vélte úgy, hogy a piacok K+F igényessége nőtt és csak 19,3 százalékuk szerint változatlan.*

Ez az összesítő adat jelzi, hogy a felmérésben részt vevő cégek nagyobb része felismerte piacainak növekvő igényét a korszerű, illetve a folyamatosan korszerűsített termékek iránt. Ez arra mutat, hogy a vállalatok által felismert piaci igények változása és az igényekhez való alkalmazkodás – főként annak magas költségigénye miatt – nincs összhangban, legalábbis ami a K+F igényességet illeti.

### Összefoglalás

*A vállalati versenyképességi stratégiákban a K+F-nek általában csak kiegészítő, kiegészítő szerep jut. A megfigyelt vállalatok széles körében gondolják úgy, hogy a versenyképesség növelését elsősorban beruházásokkal, másodsorban pedig aktív piaci munkával lehet megalapozni. A K+F versenyképességi szerepe csak ezek után következik, s itt is elsősorban a saját K+F-et helyezik előtérbe a cégek, nem számolnak eléggé a külső K+F kapcsolatok lehetőségeivel és előnyeivel.*

*A vállalati tulajdonformának a várakozásokkal ellentétben viszonylag csekély a befolyása a K+F tevékeny-*

*ségre, ennél sokkal nagyobb szerepet játszanak az ágazati sajátosságok. Másként fogalmazva: egy csekély K+F intenzitású ágazatban működő vállalat csak attól nem mutat majd sokkal erősebb K+F érdeklődést és aktivitást, hogy privatizálták. Az összefüggés értelemszerűen sokkal szűkebb körben, de fordítva is igaz: a K+F intenzív ágazatokban még megmaradt állami vállalatok K+F tevékenysége aránylag csökkenhet ugyan, ha a vállalat gazdasági helyzete ezt elkerülhetetlenné teszi, de továbbra is jelentős szerepe marad a vállalat egészén belül.*

*A legtöbb cégnél felismerték az innovációk fontosságát a versenyképesség növelésében. A vezetők törekednek is e tényező kihasználására, de csak kevesen ismerik az ehhez szükséges szakmai kapcsolatrendszer. A K+F stratégiai szerepe a vállalatoknál csak elvétve számottevő, és hiányoznak hozzá a megfelelő források. A forráshiányt csak tetézi, hogy a zömmel a saját K+F kapacitásukra összpontosító vállalati K+F politikák nem adnak lehetőséget a vállalatközi, illetve a külső K+F megbízásoktól várható pozitív szinergikus hatások kihasználására.*

*A külföldi tulajdonú magyar vállalatok sokszor nem igénylik a hazai K+F-et, egyelőre beérik „csavarhúzó üzemek” működtetésével. A külföldön létrejött K+F eredmények adaptálására azonban csak az képes – vélik a vállalatok – aki magas színvonalon képzett, tudását folyamatosan karbantartja és ötletei vannak a továbbfejlesztésre. Ezért várható, hogy egyre több külföldi befektető igényel majd kutatás-fejlesztést a magyarországi leányvállalatánál is. Ezek azonban szakmailag kisebb jelentőségűek, sokszor csak részterületekre vonatkoznak lesznek, amelyekkel viszont akár egy egész nemzetközi vállalatcsoporton belül bízhatnak meg egy magyar K+F résztvevőt.<sup>18</sup>*

A nyugati és keleti piacok továbbra is jelentősen eltérő mértékben ismerik el a termékek K+F tartalmát. A K+F intenzív magyar termékeket különösen az EU-országok piaci igénylik, amit a – keleti kapcsolatokban hiányzó – rendszeres tudástranszferet lehetővé tevő vállalatközi összefonódás is elősegít.

## Irodalom

- Brada, J.-Singh, I.–Török, Á.: Firms afloat and firms adrift. M.E. Sharpe. Armonk, New York, London. 1994
- Fertő Imre–Mohácsi Kálmán: Az élelmiszer-gazdaság versenyképességét meghatározó tényezők. Vezetéstudomány 1998, 3.sz.
- Helykutatás. Figyelő 1997 december 11. Innovációs Melléklet
- Inzelt Annamária: A ráfordítások és eredmények a hazai K+F szférában. Külgazdaság 1996 1. sz.
- Losoncz Miklós: A magyar gyógyszeripar illeszkedése az Európai Unió strukturális folyamataihoz. In: A magyar ipar egyes szektorainak, illetve ágazatainak illeszkedése az Európai Unió strukturális folyamataihoz. MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, 1996. I. kötet.
- Martin József Péter: Külkereskedelem és versenyképesség. Ágazati előnyök. Figyelő 1997 augusztus 7.
- Mosoniné Fried Judit: Külföldi működő tőke, belföldi innováció. Magyar Tudomány, 1998. 8. sz.
- Orbán dr. Nagy Mária: A magyar baromfiipar versenyképessége. Európa Fórum 1997/2.
- Papanek Gábor: Az innovációk terjedése és állami támogatása Magyarországon. Külgazdaság 1995. 1. sz.
- Sebők Éva: A műszaki fejlődés és a foglalkoztatottság. Ipari Szemle, 1998 1. sz. 8-9..
- Stephen Nickell–Daphne Nicolitsas: Human capital, investment and innovation: what are the connections? The labour market consequences of technical and structural change. Discussion paper series. No. 20. 1997 September. University of Oxford, Institute of Economics and Statistics.
- Szentgyörgyi Zsuzsa: Kutatás-fejlesztés-technológia: egy stratégia tézisei. Európai Tükör 1997.4.sz.
- Török Ádám: A K+F diffúziós rendszere Magyarországon. Külgazdaság 1996.5.sz.
- Tudományos kutatás és kísérleti fejlesztés 1996. KSH 1997.
- Török Ádám–Petz Raymund: Kísérlet a K+F intenzitás és az exportszerkezet közötti összefüggések vizsgálatára a magyar gazdaságban. Közgazdasági Szemle, 1999. 3. szám.
- Viszt Erzsébet: A vaskohászat illeszkedése az Európai Unió strukturális folyamataihoz. In: A magyar ipar egyes szektorainak illetve ágazatainak illeszkedése az Európai Unió strukturális folyamataihoz. MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, 1996. I. kötet.

## Lábjegyzet

- 1 A cikk „A magyar exportstruktúra átalakulása és a K+F intenzitás kapcsolata” című, a Gazdasági Minisztérium felkérésére 1998-ban készített tanulmányon alapszik. A kutatást a GKI Gazdaságkutató Rt. koordinálta. A kutatásban részt vett: Papanek Gábor, Petz Raymund, Török Ádám, Ványai Judit és Viszt Erzsébet. A modellt és a belőle levont következtetéseket Török Ádám és Petz Raymund publikálta „Kísérlet a K+F intenzitás és az exportszerkezet közötti összefüggések vizsgálatára a magyar gazdaságban” címmel a Közgazdasági Szemle 1999. 3. számában.
- 2 Gépipar: SVT-Wamsler Háztartástechnikai Rt, Mezőgép Rt, Siemens Matsushita Kft, Dunaferr Lemezalakító Kft, Rába Magyar Vagon-és Gépgyár Rt, BPW-Rába Futóműgyár Kft, Videoton Holding, IKARUS Járműgyártó Rt, IKARUS Egyedi Autóbuszgyár Kft, SAPU Bt, MKM Magyar Kábel Művek Rt., GE Lighting Tungsram Rt, Leoni Hungária Kft. Vegyipar: Biogal Gyógyszergyár Rt, Chinoin, EGIS Gyógyszergyár Rt, Richter Gedeon Rt, MOL Rt, Taurus Mezőgazdasági Abroncs Kft, BorsodChem Rt, Tiszai Vegyikombinát Rt, Nitrokémia 2000 Rt, Henkel Magyarország Kft. Élelmiszeripar: Pick Szeged Rt, Stollwerck Budapest Édesipari Kft, Pini-Hungary Kft, Bábolna Rt. Baromfifeldolgozó Gyára, Hajdúsági Baromfifeldolgozó és Értékesítő Rt. Kohászat: Dunaferr-DBK Kokszoló Kft, Dunaferr Csoport, Csepeli Fémmű Rt. Textilipar: Styl Ruhagyár Rt.
- 3 Száz százalékos külföldi tulajdonú a mintából tizenegy vállalat, száz-hetvenöt százalékos külföldi tulajdonhányaddal rendelkező egy vállalat, hetvennégy-ötven százalék közötti külföldi tőkerészesedésű hat szervezet, kisebbségi a külföldi tulajdonhányad hat vállalatnál, végül nyolc cég teljesen hazai tulajdonú. A külföldi tulajdon legjellemzőbb a vegyipari és az élelmiszeripari vállalatoknál.
- 4 Ebbe a csoportba tartozik az Ikarus Egyedi Autóbuszgyártó Rt, az SVT-Wamsler Háztartástechnikai Rt, a BPW Rába, a Dunaferr Lemezalakító Kft, a Styl Ruhagyár, a SAPU Bt (autóalkatrészeket gyárt), a Siemens Matsushita Kft és a Leoni járműipari kábelkötegeket előállító cég.
- 5 Például: TVK, Borsodchem, Styl Ruhagyár, Taurus, Mezőgép, Leoni Hungária, Pick Szeged, Hajdúsági Baromfifeldolgozó, Henkel, Siemens Matsushita, Magyar Kábel Művek, Sapu Bt, BPW RÁBA.
- 6 Az elérhető munkaerő minősége befolyásolja a beruházási döntéseket és a K+F-et, a szakképzettebb munkások pedig hatékonyabban tudják alkalmazni az új technológiákat. Egy friss brit felmérés szerint ha a szakképzett munkaerőhiánnyal küszködő vállalatok száma egy iparágban tartósan tíz százalékkal növekszik, ez a beruházások tíz százalékos és a K+F ráfordítások négy százalékos csökkenését vonja maga után (Stephen Nickell–Daphne Nicolitsas, 1997.).
- 7 A G.E.Lighting Tungsram K+F tevékenységének felét már Magyarországra telepítette. A műszaki fejlesztés érdekében állandó szakképzés folyik a vállalatban belül. A vezetőség

például olyan határozatot hozott, hogy minden szellemi dolgozó minden évben köteles harminc napot tanulással tölteni (Sebők, Á., 1998. 8-9.).

8 A vegyesvállalatok K+F tevékenysége vegyesvállalati típusok szerint különböző. Azok a nagyvállalatok, amelyek a privatizáció kapcsán egy multinacionális cég részévé váltak, általában megtartották K+F apparátusukat. A feladatok meghatározása az anyavállalat kezébe került. Bár ez elveszi a kutatás függetlenségét, lehetőséget ad arra, hogy a magyar K+F részleg bekapcsolódjon a nemzetköziesedő K+F vérkeringésbe. A zöldmezős beruházások esetén általában kész technológia átvételére kerül sor, s a fő veszélyt az jelenti, hogy elmarad a termék folyamatos korszerűsítése. A harmadik vegyesvállalati körbe a licencátvevő vállalatok sorolhatók, ahol a technológia honosítása már működő magyar vállalatra épült, korszerű üzem jött létre. Sajnálatos, hogy a korszerű tapasztalatok elterjesztésére és a K+F tevékenység folytatására nem gondolnak, a licencátvétellel a folyamatot lezártak tekintik. A következő csoportba azok a vegyesvállalatok tartoznak, amelyekbe nem szakmai befektető társult, és a vállalat K+F irányítása magyar kézben maradt. Tulajdonképpen ez az a vállalati kör, amely igen kedvező helyzetbe kerülhet, ha képes a K+F célok megfogalmazására.

9 Lásd Losonczi Miklós id.mű 12.

10 Hasonló megállapításra jutott „A magyar innovációs rendszer főbb összefüggéseinek feltárása” című, az OMFH felkérésére folyó, publikálás előtt álló kutatás, amelyet a GKI Rt. által vezetett konzorcium végzett.

11 Ennek okait részletesen bemutatta a magyar K+F diffúziós rendszert háromszáz szervezet kérdőíves felmérése alapján felmérő kutatás. A vizsgálat arra a megállapításra jutott, hogy a diffúziós rendszer rossz struktúrában, jelentős átfedésekkel, sokszor felesleges többletköltségekkel működik,

nem tölti be feladatát, mert tevékenységében az innováció-transzfer elenyésző, döntő a vállalkozási tanácsadás, vagy az inkubátorházak működtetése (Török Á., 1996.72.).

12 Legutóbb a magyar innovációs rendszernek a GKI Rt. vezette konzorcium által végzett elemzéséből.

13 A reklám és PR tevékenység magyarországi fejlődése elsősorban a külföldi vállalkozásoknak köszönhető. A reklám-bevételek fő forrásai még mindig a multinacionális vállalatok. A hazai tulajdonú vállalatok kevés figyelmet fordítanak a reklámra, a promóciókra, az értékesítési hálózat fejlesztésére. Kevés itthon is és külföldön is az értékesítési iroda, az ügyfélszolgálat. (Brada, J.-Singh, I.-Török, Á., 1994.).

14 A Tungram bezárta az Egyesült Izzónak azt az üzletét, ahová az újonnan vásárolt hibás, vagy feltűnően rövid élettartamú villanykörtéket lehetett visszavinni. Ezeket bevizsgálták és a vásárlókat kártalanították. Sajnálatos, hogy ez az eladás utáni szolgáltatás, a vevőkkel való közvetlen kapcsolat megszűnt.

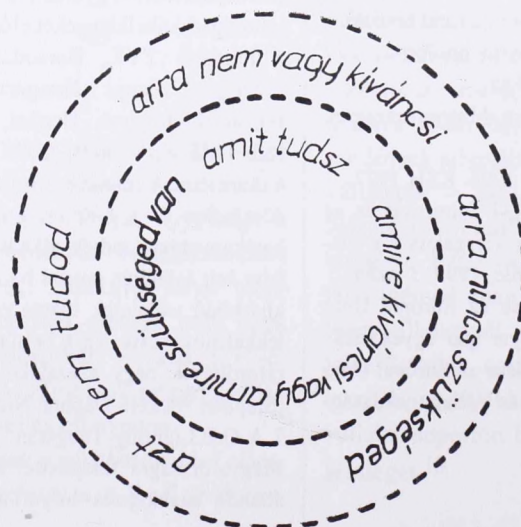
15 Rá kell itt mutatnunk arra az érdekes ellentmondásra, hogy ez a modellkép ugyanazokból a vállalati válaszokból alakult ki, amelyek egyébként defenzív piaci stratégiákra utalnak. A megkérdezett vállalatvezetők nagy része nyilván nem ismerte fel, hogy válaszai ebben az értelemben nem teljesen konzisztensek.

16 Erre több esettanulmányból is ismertet konkrét példákat Papanek Gábor (1995).

17 Gondoljunk például a Nokia, IBM vagy Siemens számítástechnikai termékek, az Audi, Ford vagy Opel gépkocsik orszországi értékesítésére.

18 Példa erre, hogy a Jászberényi Hűtőgépgyár privatizációja után a cégnél a K+F nem sorvadt el, de átalakult: a teljes hűtőszekrény-fejlesztés helyett az élelmiszeripari tisztaságú műanyagok fejlesztésére specializálódott.

### Információparadoxon



# KÖNYVISMERTETÉS

## A MAGYAR GAZDASÁG A VÁLTOZÓ VILÁGBAN

A Széchenyi István Főiskola Közgazdasági  
Karán oktatók tanulmánykötete

Szerkesztette: **Honvári János** és **Solt Katalin**

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 210 p.

A Győri Széchenyi István Főiskola Közgazdasági Karán 1990. óta folyik főiskolai szintű közgazdász-képzés. A fakultás vezetése harmonikus kapcsolatot alakított ki a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemmel és a Pécsi Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdasági Karával. A Főiskola kutatómunkájának eredményeként a Karon dolgozó oktatók kilenc munkáját tartalmazó tanulmány-gyűjtemény látott napvilágot. A szerzők sokoldalúan, eltérő módszerekkel, különböző szempontok alapján vizsgálják, hogy mi történt 1990 óta a világgazdaságban és Magyarországon a megváltozott nemzetközi környezetben, és hazánk hogyan reagált ezekre a változásokra.

A tanulmányokból képet kapunk arról, hogy a szocialista gazdasági rendszerből a piacgazdálkodásra való áttérés csak hosszabb távú folyamat eredményeként jöhet létre. Az is kitűnik, hogy az új gazdasági jelenségek kialakulása, megindulása esetenként már a politikai rendszerváltást is megelőzte. A gazdaságpolitika ugyanis kezdte kiépíteni a piaci kapcsolatokat, s lehetővé tette különböző típusú vállalkozások létesítését. A tanulmányok szerzői arra is választ keresnek, hogy a koncentrálnó világgazdaságban milyen mértékben folytatható nemzeti gazdaságpolitika, s kifejtik, hogy a nálunk működő multinacionális cégek milyen hatással vannak a hazai gazdaságra.

A kötet első tanulmányában Simai Mihály akadémikus, egyetemi tanár a globális átalakulás és a magyarországi intézményrendszer kapcsolatával foglalkozik. Rámutat arra, hogy az átalakulás nálunk nem egységes ideológia szerint történt, s nem dolgoztak ki a hazai adottságokkal és a nemzetközi viszonyokkal reálisan számoló stratégiát. Sok illúzió élt a közzé-

ményben és a politikusokban a külső feltételek megváltoztatásával és a várható nemzetközi támogatás jelentőségével kapcsolatban is. A volt szocialista országokban sokan azt hitték, hogy az intézmények rugalmatlansága, a versenyképesség alacsony szintje ellenére változások külső támogatással gyorsan és radikálisan bekövetkeznek. A magyar gazdaság csakis akkor fogja jelentős mértékben vonzani a külföldi társaságokat a jövőben, ha minél képzetesebb munkaerővel, szakemberekkel, fejlett infrastruktúrával rendelkezik, és kedvező jog- is intézményrendszert, stabil politikai és gazdasági környezetet tud létrehozni. A tartós és gyors növekedés feltételei még nem szilárdultak meg!

Veress József, a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár a globalizáció és nemzeti gazdaságpolitikánk összefüggéseit vizsgálva rámutat, hogy a magyar EU-csatlakozás tőlünk függő alapkérdése az: milyen fejlettségi szinten, mennyire erősen lépünk majd be. Kifejti, hogy a piacokonform struktúrapolitika kialakításához az infrastruktúra, a humán tőke, az oktatás, a hazai háttérpar, a hazai kis- és középvállalkozások fejlesztése, valamint a mezőgazdaságban meglévő közgazdasági és jogi szervezetlenség megszüntetése, megfelelő koncepció kidolgozása szükséges.

Gál Péter a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens az Európai Monetáris Uniónak az államok cselekvési szabadságára gyakorolt kihatásait elemzi. Döntő szerepe lesz ugyanis az Európai Központi Banknak, s megszűnik a nemzeti monetáris politika alkalmazásának a lehetősége. Képet kapunk az euró bevezetésének várható hatásairól, az euró árfolyama és a pénzpiacokon kialakult meghatározó valuták árfolyama közti összefüggésekről. A döntéshozatali rendszer, az egyes államok közti munkamegosztás és együttműködés határozza meg az államok és az Unió cselekvései szabadságát és hatékonyságát.

Solt Katalin, a közgazdaságtudomány kandidátusa, főiskolai tanár a pénzpiac működését, annak hatásait

vizsgálva elemzi a központi bank szerepét a kamatláb meghatározásában és a pénzkereslet szabályozásában. Zelkó Lajos, a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár az infláció és a kamatláb, valamint a hitel-szolgálat kapcsolatait vizsgálja. Ennek keretében foglalkozik az állami költségvetés adósságainak alakulásával; az összefüggéseket számszerű adatokkal szemléltetve azt a következtetést vonja le, hogy a reálkamatláb és a gazdaság változása mellett az infláció is befolyásolhatja az adósságszolgálat időbeli nagyságának alakulását.

Sey István, a történelemtudomány kandidátusa, főiskolai tanár németnyelvű tanulmányában Ausztria – mint szociális mintaállam – öregségi biztosításának típusait, pénzügyi problémáit ismerteti a kilencvenes évek első felében. Kupcsik József, a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár a gazdaságnak és a társadalomnak az 1990-es években bekövetkezett szerkezeti változásait vizsgálva számszerű adatokkal – táblázatokban – szemlélteti a bruttó hazai termék (GDP), az ágazatok termelésének arányai, az aktív keresők létszáma, a reálkereset és a reáljövedelem változásait.

A számviteli törvényben kötelezően előírt éves beszámoló adatait használja fel Ferenczi Zoltán, a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens és Sziva Miklós főiskolai docens az élelmiszeripar alágazati jellegzetességeinek bemutatására. Vizsgálják és elemzik a vállalkozások vagyoniának változásait, eredményességét, jövedelmezőségét, hatékonyságát, valamint az ezeket befolyásoló tényezőket. Végül Honvári János, a történelemtudomány kandidátusa, főiskolai tanár tanulmányában a mai magyar mezőgazdaság agrárpolitikai problémáiról, szerepének fontosságáról, válságjelenségeiről, a mezőgazdasági keresők számáról és arányáról, a tulajdon- és birtokviszonyoról, az állami támogatásokról tájékozódhatunk.

R. I.

*Angyal Ádám:*

## A VEZETÉS MESTERFOGÁSAI

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 254 p.

A vezetés a szervezetbe foglalt tevékenységek vezetését jelenti; magában foglalja a célmeghatározást, a

befolyásolást, a változtatást, a hatalomgyakorlást és a sikerre való törekvést egyaránt. A rendkívül változatos vezetői munkában nagy számmal vannak olyan jellegzetes helyzetek, kihívások, módszerek és technikák, amelyek közösek és általánosnak mondhatók. A jellegzetes vezetői szerepek a tervezéstől, a szabályozástól, a szervezéstől kiindulva a döntést, a teljesítményértékelést, a munkatársak kiválasztását stb. szerepeket is jelentik. A vezetési helyzetek pedig a vállalkozás létrehozásából, szervezetépítésből, válságkezelésből, stratégiaalkotásból, újrászervezésből és még sok más helyzetből állnak. A vállalkozások életében előforduló esetek, problémák sikeres megoldásához ezek alapos ismerete nagy segítséget jelenthet a vezetők számára. Ezeket az ismereteket foglalja össze Angyal Ádám könyve, amely a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete és a Kossuth Kiadó közös – gyakorlatorientált – könyvsorozatában jelent meg. A sorozat neve: V. I. P. – (Very Important Publication) könyvek.

Az üzleti vállalkozások vezetésére leginkább a célmeghatározás, a befolyásolás, a változtatás, a hatalomgyakorlás és a siker elérésére irányuló törekvés a jellemző. A szervezetek cselekedetei – és a vezetést is – a környezetből és a körülményekből eredő kihívások, a vállalat állapota és felkészültsége befolyásolják; a vezetők motivációja összefügg a vállalat állapotával. Nem szabad szem elől téveszteni, hogy az üzleti vállalkozások működését versengésnek lehet tekinteni; ezért hívják a piacgazdaságot verseny- vagy versengő gazdaságnak. Szó van a könyvben a vezetők cselekedeteit befolyásoló tényezőkről is. Ezek: a megoldandó helyzet (kihívás), az ehhez viszonyuló motiváció és a megoldásra adott válasz; a tényezők egymásra is hatnak, ugyanarra a kihívásra a különböző vezetők egymástól eltérő válaszokat is adhatnak. A vezetésről szóló fejezet végén a szerző arra a tudásanyagra is kitér, amellyel a vezetőknek rendelkezniük kell (élő nyelvek, számviteli-pénzügyi nyelv, jogi nyelv, az informatika nyelve, vezetéstudomány, az iparág és a környezet ismerete).

A vezetői szerepek keretében a tervezés a célkitűzést, a módszerek meghatározását és az elérendő teljesítmények rögzítését jelenti, a szabályozás pedig az üzleti életben megvalósítandó folyamatok és tevékenységek szervezését. A szervezés a működés

vizsgálva elemzi a központi bank szerepét a kamatláb meghatározásában és a pénzkereslet szabályozásában. Zelkó Lajos, a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár az infláció és a kamatláb, valamint a hitel-szolgálat kapcsolatait vizsgálja. Ennek keretében foglalkozik az állami költségvetés adósságainak alakulásával; az összefüggéseket számszerű adatokkal szemléltetve azt a következtetést vonja le, hogy a reálkamatláb és a gazdaság változása mellett az infláció is befolyásolhatja az adósságszolgálat időbeli nagyságának alulását.

Sey István, a történelemtudomány kandidátusa, főiskolai tanár németnyelvű tanulmányában Ausztria – mint szociális mintaállam – öregségi biztosításának típusait, pénzügyi problémáit ismerteti a kilencvenes évek első felében. Kupcsik József, a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár a gazdaságnak és a társadalomnak az 1990-es években bekövetkezett szerkezeti változásait vizsgálva számszerű adatokkal – táblázatokban – szemlélteti a bruttó hazai termék (GDP), az ágazatok termelésének arányai, az aktív keresők létszáma, a reálkereset és a reáljövedelem változásait.

A számviteli törvényben kötelezően előírt éves beszámoló adatait használja fel Ferenczi Zoltán, a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens és Sziva Miklós főiskolai docens az élelmiszeripar alágazati jellegzetességeinek bemutatására. Vizsgálják és elemzik a vállalkozások vagyoniának változásait, eredményességét, jövedelmezőségét, hatékonyságát, valamint az ezeket befolyásoló tényezőket. Végül Honvári János, a történelemtudomány kandidátusa, főiskolai tanár tanulmányában a mai magyar mezőgazdaság agrárpolitikai problémáiról, szerepének fontosságáról, válságjelenségeiről, a mezőgazdasági keresők számáról és arányáról, a tulajdon- és birtokviszonyoról, az állami támogatásokról tájékozódhatunk.

R. I.

*Angyal Ádám:*

## A VEZETÉS MESTERFOGÁSAI

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 254 p.

A vezetés a szervezetbe foglalt tevékenységek vezetését jelenti; magában foglalja a célmeghatározást, a

befolyásolást, a változtatást, a hatalomgyakorlást és a sikerre való törekvést egyaránt. A rendkívül változatos vezetői munkában nagy számmal vannak olyan jellegzetes helyzetek, kihívások, módszerek és technikák, amelyek közösek és általánosnak mondhatók. A jellegzetes vezetői szerepek a tervezéstől, a szabályozástól, a szervezéstől kiindulva a döntést, a teljesítményértékelést, a munkatársak kiválasztását stb. szerepeket is jelentik. A vezetési helyzetek pedig a vállalkozás létrehozásából, szervezetépítésből, válságkezelésből, stratégiaalkotásból, újrászervezésből és még sok más helyzetből állnak. A vállalkozások életében előforduló esetek, problémák sikeres megoldásához ezek alapos ismerete nagy segítséget jelenthet a vezetők számára. Ezeket az ismereteket foglalja össze Angyal Ádám könyve, amely a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete és a Kossuth Kiadó közös – gyakorlatorientált – könyvsorozatában jelent meg. A sorozat neve: V. I. P. – (Very Important Publication) könyvek.

Az üzleti vállalkozások vezetésére leginkább a célmeghatározás, a befolyásolás, a változtatás, a hatalomgyakorlás és a siker elérésére irányuló törekvés a jellemző. A szervezetek cselekedeteit – és a vezetést is – a környezetből és a körülményekből eredő kihívások, a vállalat állapota és felkészültsége befolyásolják; a vezetők motivációja összefügg a vállalat állapotával. Nem szabad szem elől téveszteni, hogy az üzleti vállalkozások működését versengésnek lehet tekinteni; ezért hívják a piacgazdaságot verseny- vagy versengő gazdaságnak. Szó van a könyvben a vezetők cselekedeteit befolyásoló tényezőkről is. Ezek: a megoldandó helyzet (kihívás), az ehhez viszonyuló motiváció és a megoldásra adott válasz; a tényezők egymásra is hatnak, ugyanarra a kihívásra a különböző vezetők egymástól eltérő válaszokat is adhatnak. A vezetésről szóló fejezet végén a szerző arra a tudásanyagra is kitér, amellyel a vezetőknek rendelkezniük kell (élő nyelvek, számviteli-pénzügyi nyelv, jogi nyelv, az informatika nyelve, vezetéstudomány, az iparág és a környezet ismerete).

A vezetői szerepek keretében a tervezés a célkitűzést, a módszerek meghatározását és az elérendő teljesítmények rögzítését jelenti, a szabályozás pedig az üzleti életben megvalósítandó folyamatok és tevékenységek szervezését. A szervezés a működés

kialakítása és folyamatos javítása; alapvetően alkotó tevékenység, amely újat, minőségileg jobbat kíván elérni a korábinál. Az igazgatás a vezetés folyamatának a megszervezése. A döntés nélkülözhetetlen vezetői tevékenység; a döntési folyamat felderítéséből, tervezéséből, a lehetőségek közti választásból és annak áttekintéséből áll, hogy van-e szükség esetleg módosításokra. A koordináció a különböző célokkal rendelkező személyek, csoportok vagy szervezetek tevékenységének egy közös – vagy elfogadott – cél érdekében való összefogását jelenti.

Az elszámolás is nélkülözhetetlen vezetői szerep, megalapozza a vezetési lépéseket. Közvetlenül segíti a vezetők ellenőrzési szerepét, hiszen az ellenőrzés is az elszámoltatás egy változata; maga az ellenőrzés megléte is pontosabb, hatékonyabb munkára serkenti a beosztottakat. Az elszámolás legalapvetőbb és törvényesen előírt módszere a számviteli nyilvántartás. A vállalatok ezen túlmenően ennél részletesebb elszámolási rendszereket alkalmaznak; ez a vezetői számvitel, amelynél úgy csoportosítják az adatokat, hogy azok kielégítsék a vezetők igényeit. Az elszámolások során lehetőség nyílik az elemzésre, a döntéstámogatásra. A beszámolók összehangolják a különböző megfigyeléseket; a beszámoltatás a közvetlen vezetői ellenőrzés módszere! Az auditálás is egyre fontosabb szerepet kap a vállalatok életében, mert a tevékenység mérlegelését, megítélését jelenti. A teljesítményértékelés lehetővé teszi a vezetők beavatkozását, ha a dolgok nem az elképzeléseik szerint alakulnak. Az információkezelés – vagyis a tájékozódás és tájékoztatás – szintén a legtöbbit gyakorolt vezetői szerepekhez tartozik; átszövi a vezetés valamennyi területét, a kapcsolattartás alapja és a motiválás fontos eszköze. Az egyik legkényesebb vezetési szerep a munkatársak kiválasztása, ez jelenti a vezetői csapat kiépítését. A veszély- és kárelhárítás azok közé a vezetői szerepek közé tartozik, amelyben a vezetőnek feltétlenül személyesen kell részt vennie!

A jellegzetes vezetési helyzetekkel foglalkozó 4. fejezetben a vezetők munkájának legnagyobb részét kitevő tipikus helyzeteket ismerteti a szerző, nyomon kísérve a vállalatok életútjának szakaszait. Az első vezetési helyzet magának a vállalatnak a megalapítása; ennek sikere az alapítói szándékon, a motiváltságon, az elgondoláson és érdekeken, a pénzügyi és piaci hát-

téren, valamint a szerencsén múlik. Megismerjük a vállalatalapítás lépéseit, a jogi és szervezeti keretek megállapítását, az indulás feltételeit, az üzleti terv tartalmát. A szervezetiépítés a vállalat egész működése folyamán végzett tevékenység. Ennek során tisztázni kell az alá- és fölérendeltségeket; a jól működő szervezetnek többféle szempontot kell figyelembe vennie (stratégia, az iparág és a technológia követelményeit, a vállalat nagysága stb.). A működtetésnél fontos vezetési módszer az időgazdálkodás, a kommunikáció, az alkalmazkodás, a változtatás és a fejlesztés. Mindezek módszereiről kapunk tájékoztatást a könyvben éppúgy, mint a válságkezelésről, a vállalat növekedésének problémáiról és a stratégiaalkotásról is. Ez utóbbival kapcsolatban olvashatunk a stratégia-típusokról, a megvalósulás akadályairól és a stratégiai szövetségekről. Foglalkozik a szerző a vállalatok kormányzásával, összeolvadásával, üzletértékelésével, az átalakítás és újraszervezés problémáival éppúgy, mint a társadalmi és környezeti kihívásokkal, az etikus vezetés követelményeivel. Ez utóbbiak azt jelentik, hogy a vezetési munkában a társadalmi környezet elvárásait, szokásait is figyelembe kell venni. A környezetbarát vállalati politika szintén elfogadott vezetési követelmény. Végül az üzleti tevékenység megszüntetésével járó tennivalókról tájékozódhatunk ebben a fejezetben.

Az utolsó (5.) fejezete a gyakorló vezetők számára olyan módszereket, technikákat tartalmaz, amelyek segítséget jelentenek az előző fejezetekben bemutatott vezetői szerepekből és helyzetekből eredő problémák megoldásához. Szó van itt – többek között – a folyamatokat követő tervezésről (például vonalterv, életciklus görbe stb.). Ide tartoznak a különböző előrejelzési módszerek, a költségvetés és az üzleti terv készítése, valamint a gazdaságos gyártási mennyiség megállapítása is. Az informatika térhódításával a vezetési szokások és eljárások is megváltoznak; adat- és hírközlő rendszerek épülnek ki a döntéselőkészítés és a vezetői tájékoztatás támogatására; legmagasabb szintjét a szakértői rendszerek jelentik. A hosszú távú tervezésből kialakult üzletpolitikai tervezési módszerek és a stratégiai gondolkodás lépései, módszerei közt a szervezeti kultúra és a sikeresség jellemzői is megismerjük. A szervezet és a környezet viszonya szintén a fontos üzletpolitikai kérdések közé tartozik.

A vezetési nehézségek kezelése tárgyalásánál a szabályozástól eltérő esetekben (kivételek) szükséges vezetői beavatkozásról, a megegyezéssel eredmény-célok szerinti vezetésről és más vezetést támogató rendszerekről olvashatunk. A gazdálkodás támogatásával kapcsolatban az anyagi és műszaki folyamatok felsorolását, a gyártási forrástervezés, a színvonal-elemzés, az értékelemzés tevékenységének leírását találjuk. A személyügyi politika tárgyalásánál pedig a szerző az emberi erőforrásgazdálkodással, a versenyztetéssel, a csapatépítéssel, a munkaköri leírással, a teljesítményértékeléssel és a munkavállalói magatartásokkal foglalkozik. A döntéshozókészítés és a döntési változatok bemutatása után a piaczdálkodási tevékenység áttekintése következik a könyvben. Megismerjük a vállalati működést a piaccal összekapcsoló marketing alapjait és módszereit (környezetbefolyásolás, versenysztratégia és -elemzés, piachatasékelés, piackutatás).

Angyal Ádám könyvének hatalmas anyagában minden érdekelt és érdeklődő megtalálja a vezetési feladatait ellátásához szükséges ismereteket, megoldásokat és eszközöket. A könyvet ábrák és táblázatok, valamint gazdag irodalomjegyzék egészíti ki.

#### R. I.

*Pálinkás Jenő:*

## A VEZETÉS ÉS A TECH- NOLÓGIAFEJLESZTÉS ETIKAI KÉRDÉSEI

Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1999. 194 p.

Magyarországon a műszaki-gazdasági kérdések mellett egyre inkább előtérbe kerülnek a vállalkozások és az erkölcs összefüggéseire irányuló vizsgálatok is. Az üzleti és gazdasági etika tanulmányozását egyrészt az teszi indokolttá, hogy egyre többen kapcsolódnak be a gazdasági életbe, másrészt pedig az, hogy hazánkban az elmúlt évtizedekben megszakadt az üzleti etika folytonossága, a piac szereplőinek magatartásában elfogadott etikai normák pedig még nem alakultak ki. Így nem lehet beszélni a gazdasági etika vezetői döntésekbe való beépüléséről. Hiányzott az etika eddigi

oktatási rendszerünkben is; így a fiatal menedzserek nem tanulták és nem is vehették át azt környezetüktől sem.

Nyilvánvaló, hogy a tisztességes üzleti magatartás csak jogi szankciókkal nem teremthető meg. Ezekon túlmenően szükség van arra, hogy a döntéshozók és a gazdasági élet többi szereplője a tisztesség határain belül tevékenykedjenek, s ezt a magatartást várják el munkatársaiktól is! Az egyéni érdekek mellett fel kell ismerniük versenytársaikkal közös érdekeiket s azokat az előnyöket, amelyek csak együttesen érhetők el az érdekek kölcsönös figyelembevételével. Tarthatatlan az az álláspont, miszerint az etikus magatartás az üzleti sikerek akadályozója lenne, és a gátlástalanság, a kíméletlenség, a partner félrevezetése, megfélemlítése az üzletemberek erényei közé tartozik. Mindezeket figyelembe véve időszerű és hiányt pótló Pálinkás Jenő könyve, amely a vállalkozás, a cégkultúra sokszínű kapcsolatának bemutatásával jut az érdekérvényesítés és a társadalmi felelősség egyeztetésének érvényre jutásáig.

Kitűnik a könyvből, hogy a vezetői döntések akkor etikusak, ha a döntést a megegyezés alapján minden érintett fél ésszerűen el tudja fogadni. Figyelembe kell venni a társadalmi környezet elvárásait és szokásait. Az etikai döntések legjobb mércéje a nyilvánossággal való szembesítés. A jog és az erkölcs szoros kölcsönhatásban áll egymással. Törvények jelentek meg a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás, a tisztességtelen gazdasági tevékenység tilalmáról. A vállalatok üzletpolitikájuk kialakításánál meghatározhatják, hogy milyen magatartást tartanak helyesnek, mit várnak el alkalmazottaiktól és mit nyújtanak partnereiknek. Az etikai kódexek mellett az etikai ítéletalkotás fejlesztésében nagy szerepe van az etikai képzésnek is...

Mindezek után olvashatunk a könyvben a cégkultúra fontosságáról, amely az etikus vállalkozási magatartás kialakulásának és érvényesülésének egyik feltétele. A cégkultúra olyan elvárások, magatartások rendszere, amelyeket a szervezet tagjai természetesnek fogadnak el; tartalmazza a szervezeten belüli értékeket, szokásokat, szabályokat, hagyományokat, szabályozza a szervezet tagjainak viselkedését. A cégkultúra változását a külső (társadalmi, gazdasági) viszonyok és a

A vezetési nehézségek kezelése tárgyalásánál a szabályozástól eltérő esetekben (kivételek) szükséges vezetői beavatkozásról, a megegyezéssel eredmény-célok szerinti vezetésről és más vezetést támogató rendszerekről olvashatunk. A gazdálkodás támogatásával kapcsolatban az anyagi és műszaki folyamatok felsorolását, a gyártási forrástervezés, a színvonal-elemzés, az értékelemzés tevékenységének leírását találjuk. A személyügyi politika tárgyalásánál pedig a szerző az emberi erőforrásgazdálkodással, a versenyzetetéssel, a csapatépítéssel, a munkaköri leírással, a teljesítményértékeléssel és a munkavállalói magatartásokkal foglalkozik. A döntéshozókészítés és a döntési változatok bemutatása után a piaczdálkodási tevékenység áttekintése következik a könyvben. Megismerjük a vállalati működést a piaccal összekapcsoló marketing alapjait és módszereit (környezetbefolyásolás, versenysztratégia és -elemzés, piachatasékelés, piackutatás).

Angyal Ádám könyvének hatalmas anyagában minden érdekelt és érdeklődő megtalálja a vezetési feladatait ellátásához szükséges ismereteket, megoldásokat és eszközöket. A könyvet ábrák és táblázatok, valamint gazdag irodalomjegyzék egészíti ki.

#### R. I.

*Pálinkás Jenő:*

## A VEZETÉS ÉS A TECH- NOLÓGIAFEJLESZTÉS ETIKAI KÉRDÉSEI

Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1999. 194 p.

Magyarországon a műszaki-gazdasági kérdések mellett egyre inkább előtérbe kerülnek a vállalkozások és az erkölcs összefüggéseire irányuló vizsgálatok is. Az üzleti és gazdasági etika tanulmányozását egyrészt az teszi indokolttá, hogy egyre többen kapcsolódnak be a gazdasági életbe, másrészt pedig az, hogy hazánkban az elmúlt évtizedekben megszakadt az üzleti etika folytonossága, a piac szereplőinek magatartásában elfogadott etikai normák pedig még nem alakultak ki. Így nem lehet beszélni a gazdasági etika vezetői döntésekbe való beépüléséről. Hiányzott az etika eddigi

oktatási rendszerünkben is; így a fiatal menedzserek nem tanulták és nem is vehették át azt környezetüktől sem.

Nyilvánvaló, hogy a tisztességes üzleti magatartás csak jogi szankciókkal nem teremthető meg. Ezeket túlmenően szükség van arra, hogy a döntéshozók és a gazdasági élet többi szereplői a tisztesség határain belül tevékenykedjenek, s ezt a magatartást várják el munkatársaiktól is! Az egyéni érdekek mellett fel kell ismerniük versenytársaikkal közös érdekeiket s azokat az előnyöket, amelyek csak együttesen érhetőek el az érdekek kölcsönös figyelembevételével. Tarthatatlan az az álláspont, miszerint az etikus magatartás az üzleti sikerek akadályozója lenne, és a gátlástalanság, a kíméletlenség, a partner félrevezetése, megfélemlítése az üzletemberek erényei közé tartozik. Mindezeket figyelembe véve időszerű és hiányt pótló Pálinkás Jenő könyve, amely a vállalkozás, a cégkultúra sokszínű kapcsolatának bemutatásával jut az érdekérvényesítés és a társadalmi felelősség egyeztetésének érvényre jutásáig.

Kitűnik a könyvből, hogy a vezetői döntések akkor etikusak, ha a döntést a megegyezés alapján minden érintett fél ésszerűen el tudja fogadni. Figyelembe kell venni a társadalmi környezet elvárásait és szokásait. Az etikai döntések legjobb mércéje a nyilvánossággal való szembesítés. A jog és az erkölcs szoros kölcsönhatásban áll egymással. Törvények jelentek meg a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás, a tisztességtelen gazdasági tevékenység tilalmáról. A vállalatok üzletpolitikájuk kialakításánál meghatározhatják, hogy milyen magatartást tartanak helyesnek, mit várnak el alkalmazottaiktól és mit nyújtanak partnereiknek. Az etikai kódexek mellett az etikai ítéletalkotás fejlesztésében nagy szerepe van az etikai képzésnek is...

Mindezek után olvashatunk a könyvben a cégkultúra fontosságáról, amely az etikus vállalkozási magatartás kialakulásának és érvényesülésének egyik feltétele. A cégkultúra olyan elvárások, magatartások rendszere, amelyeket a szervezet tagjai természetesnek fogadnak el; tartalmazza a szervezeten belüli értékeket, szokásokat, szabályokat, hagyományokat, szabályozza a szervezet tagjainak viselkedését. A cégkultúra változását a külső (társadalmi, gazdasági) viszonyok és a

cégen belüli (szakmai, szervezeti, irányítási, emberi) hatások egyaránt befolyásolják. A cégvezetés nagyon fontos feladata, hogy a külső, környezeti változások és a belső mozgások felgyorsulása esetén a cégkultúra hagyományai, pozitív értékei megmaradjanak!

A felhasználók és vevők igényeinek megváltozása a technológia, a szervezet, a termelés szervezése megváltozását is maga után vonja; hatással van a szakmai és etikai követelményrendszerre, a szervezet kialakítására és a vezetési feladatok ellátására is. Az információs és kommunikációs technológiák a vezetés határfokának javításán kívül a vevők és felhasználók magasabb szintű informálását is lehetővé tették. E megváltozott kapcsolatban új etikai viszonyok alakulnak ki. A tudományos-műszaki ismeretek fejlődése, az egyre hatékonyabb termeléseszközök megjelenése a szervezési ismeretek fejlődésével járt; megjelent az operációkutatás, a rendszerelmélet, a számítógépes termelésifolyamat-szabályozás. Az informatika fejlődése kiszélesíti a szükséges információk körét, s a széles körben ismertté vált információ maga is a tisztességes vállalkozói magatartásra ösztönöz. A vállalkozási kultúrát, a vállalkozás minőségét a vevők a cég megjelenése, információi, munkatársai, reklámai, a vállalt feladatok teljesítése stb. alapján ítélik meg. Az üzleti etikát semmibe veszi a vállalkozás a tisztességtelen ár kialakításával, a versenyszabályok megsértésével, a felhasználhatóság és a minőség be nem tartásával...

Az érdekérvényesítés témakörében a szerző kifejti, hogy a menedzsment etikus magatartására az a jellemző, hogy döntéseiben mennyire van tekintettel a kollektíva érdekeire. Alapos elemzéssel kell alátámasztani azt, hogy a vállalkozás vállalhat-e kockázatot, az elemzés elmulasztása etikátlan vezetői magatartás! A továbbiakban szó van az állam érdekérvényesítésére irányuló gazdaságpolitikai eszközökről és az érdekérvényesítés a konfliktushelyzeteiről. Ez utóbbit kiváltó okok jelentkezhetnek a tulajdonos és a menedzser, a tulajdonos és a kollektíva, a menedzser és a kollektíva, valamint a menedzser és az egyén kapcsolatában.

A társadalmi felelősség kérdései közt a vállalkozás ökológiai felelősségéről, a gazdasági etika és az ökológia kapcsolatáról, majd a vállalkozás szociális adottságainak fejlesztéséről olvashatunk. Példákon keresztül ismerjük meg a konfliktushelyzetek kialakulását, az összeütközések elkerülésének lehetőségeit, a természeti környezet védelmét biztosító szabályozást, s az ezzel összefüggő üzleti etikai problémákat. A szerző érinti a tudomány felelősségét (biotechnológiai eljárások), a tervezők, üzemeltetők felelősségét és az egyén meggyőzését. A szociális koncepciót a vállalkozás szociális adottságainak fejlesztése, a szociális célok megvalósítása jelenti.

A könyv utolsó (6.) része az eddig tárgyaltak alapján világítja meg az etikus cég magatartás szemszögéből a fogyasztóval szembeni felelősség vállalásának kérdéseit. A gazdasági etika alapját a vállalati felelősség jelenti; ez túlmutat a jogrenden, mert a törvényes magatartás is lehet felelőtlen. Az etikai kódexek rögzítik a teljesítményelvárásokat, megismerjük ezek főbb vonásait, az etikai normák megsértésének eseteit (korruptió, borraivaló, ajándék, illegális információk nyújtása, ügynöki jutalék). Végül a szakértői felelősség kérdését, a kamarák szerepét, a menedzsment etikai vonatkozásait tárgyalja a könyv. Szó van itt az etikai kultúra megteremtéséről, az etikai döntések társadalmi elfogadtatásáról, az elkerülendő etikai negatívumokról. A fogyasztóval szembeni felelősség keretében a fogyasztó jogait, a megtévesztő információk tilalmára vonatkozó törvényes rendelkezéseket, a fogyasztópolitika törekvéseit ismerjük meg. Összefoglalásként a gazdasági etika főbb alapelveinek felsorolását találjuk. A Függelék a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról szóló 1996. évi LVII. törvény szövegét tartalmazza.

A könyvben példák és ábrák segítik a tárgyaltak könnyebb megértését; az egyes részek végén található kérdések a leírtak összefoglalására alkalmasak. Így válik Pálinkás Jenő könyve a felsőfokú oktatásban részt vevők és a gyakorlati szakemberek, menedzserek számára egyaránt hasznossá.

Rubóczky István